

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Snížení fluktuace zaměstnanců v průběhu procesu adaptace
Reduction of Employee Turnover During the Adaptation Process

Student:

Bc. Andrea Trudičová

Vedoucí diplomové práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Andrea Trudičová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Snížení fluktuace zaměstnanců v průběhu procesu adaptace**
Reduction of Employee Turnover During the Adaptation Process
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení problematiky fluktuace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Sběr dat, analýza a interpretace výsledků
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

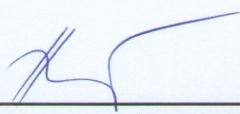
ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. *Handbook of Human Resource Management*. 12th ed. London, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

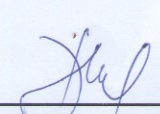
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015
Datum odevzdání: 22.04.2016




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma Snížení fluktuace zaměstnanců v průběhu procesu adaptace, včetně přílohy č. 1 a 5 vypracovala samostatně a použila k tomu literaturu uvedenou v seznamu použité literatury, která je součástí této diplomové práce. Příloha č. 2, 3 a 4 mi byla poskytnuta.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Ostravě dne 15. 7. 2016.....

.....*Trudičová*.....

Bc. Andrea Trudičová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce. Především za odborné vedení, praktické rady, připomínky, čas věnovaný konzultacím a za vstřícný přístup během zpracování.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti XEROX, kteří se mnou spolupracovali a ochotně poskytli potřebné informace, zejména pí Lucii Kubíkové.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická část	8
2.1	Adaptace nových pracovníků	8
2.1.1	Oblasti a roviny adaptace	10
2.1.2	Formální a neformální adaptace	12
2.1.3	Období a časový plán	12
2.1.4	Faktory ovlivňující adaptaci zaměstnance	15
2.1.5	Průběh a nástroje adaptace	16
2.2	Fluktuace	18
2.2.1	Druhy fluktuace	19
2.2.2	Přínosy a negativa fluktuace	20
2.2.3	Měření fluktuace	21
2.2.4	Proces odcizení	23
2.2.5	Proces uvažování o odchodu	25
2.2.6	Proč zaměstnanci odchází	25
2.3	Spokojenost pracovníka	27
2.3.1	Psychologická smlouva	29
2.4	Specifikace call centra a práce v nich	30
2.4.1	Definice pojmu „call centrum“	30
2.4.2	Specifika práce	31
2.4.3	Personální složení call centra	32
2.4.4	Požadavky na operátory	33
3	Charakteristika vybrané organizace	36
3.1	M7 Group	36
3.2	SKYLINK	37
3.2.1	Historie	38

3.3	XEROX	39
3.3.1	Členění a zaměstnanci	40
3.3.2	Jednotlivé pozice	41
4	Sběr dat, analýza a interpretace	43
	Cíl práce	43
	Metody sběru dat	43
4.1	Rozhovor	44
4.2	Studium dokumentů	48
4.3	Dotazníkové šetření	49
4.3.1	Operacionalizace	50
4.3.2	Pre-test	53
4.3.3	Výzkumný vzorek	53
4.4	Výsledky dotazníkového průzkumu	55
4.4.1	Adaptační proces pracovníka	55
4.4.2	Spokojenost zaměstnanců	58
4.4.3	Odchod a očekávání	60
4.4.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	63
4.5	SWOT ANALÝZA	65
5	Návrhy a doporučení	66
6	Závěr	69
	Použitá literatura	70
	Knižní literatura	70
	Internetové zdroje	71
	Podniková dokumentace a ostatní	71
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	72
	Seznam příloh	74

1 ÚVOD

I přes současné moderní technologie a automatizovanou výrobu je lidská složka tou nejdůležitější v celém podniku, zároveň je však také prvkem nejsložitějším. Bez správného přístupu a motivace neplní svou funkci řádně a dle očekávání podniku.

Nejkritičtější a pro jedince nejdůležitější, jsou první měsíce v novém podniku. To, jak je jeho kariéra nastartována, první dojmy z kolegů, vedoucích a přístupu zapracovat nováčka do celého kolektivu.

A právě tato diplomová práce se bude zabývat tím, jak jsou lidé v práci spokojeni, jak v pracovním prostředí fluktuují, co je k tomu vede a jaký vliv na tuto skutečnost má adaptační proces ve firmě.

Jedná se o pojmy, které úzce souvisí. Nejčastěji totiž lidé opouští svá zaměstnání v období adaptačního procesu, kdy se neztotožní s firmou, nejsou spokojeni apod.

Adaptace bývá v některých firmách velmi podceněnou oblastí. Přitom by měla být velmi důležitou součástí personální práce. Důležité je správně vybrat zaměstnance, ale důležitější je rychle pracovníka zapojit, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost, pochopení veškerých činností a samozřejmě zabránit případným nedorozuměním popřípadě jeho možné nespokojenosti a následně tak odchodu.

S adaptací s určitou mírou nezaměstnaností, nespokojeností, nepochopení a mnoho dalšího souvisí také fluktuace zaměstnanců. Jedná se o odchody zaměstnanců, které firmě způsobují dodatečné náklady na výběr a zaučení nového zaměstnance.

Samozřejmě neexistuje podnik, ve kterém by byla fluktuace nulová. Každý podnik dle svého zaměření a dle velikosti potřebuje, aby do určité míry lidé fluktovali, aby tak do podniku přinášeli nové nápady a rozhled. Na druhou stranu, je třeba si ovšem uvědomit, že zvýšená až přehnaná fluktuace se již může jevit jako nemoc, která podnik napadla a v tomto případě je nutné zjistit příčiny fluktuace a tuto záležitost nepodcenit. Mnozí zaměstnavatelé si myslí, že fluktuace zaměstnanců je způsobena především z důvodu nespokojenosti s finančním ohodnocením. Mnohdy to není, ale ten zásadní problém.

Existuje celá řada dalších faktorů, které vedou k tomu, že zaměstnanci odchází ze zaměstnání, a to již v průběhu adaptačního procesu, který se ve většině případů rovná zkušební době zaměstnance.

Jak již bylo uvedeno na úplném začátku, celá diplomová práce bude zaměřená právě na tyto problémy, přesněji tedy na adaptaci a fluktuaci, a to ve vybrané organizaci, která pro tyto účely byla vybrána.

První část práce je teoretická, zaměřená především na aspekty, které s problematikou souvisí a které jsou nastudovány v rámci odborné literatury. Bude se jednat o definování a rozbor pojmů adaptace, adaptačního procesu a fluktuace, její druhy a možnosti měření. Zmínka bude i o spokojenosti zaměstnanců, neboť spokojenost je nejdůležitějším faktorem nejen pro nového pracovníka v podniku.

Druhá část pak bude praktická. Získané teoretické poznatky budou aplikované na vybranou organizaci. Z výsledků, které vyplynou po důkladném rozhovoru a dotazníkovém šetření, bude proveden závěr s určitými možnostmi řešení pro nápravu.

Jedna z kapitol je věnována samozřejmě i konkrétní organizaci. V této fázi budou poskytnuty základní informace o organizaci, především čím se zabývá, dále bude popsán její adaptační proces a fluktuace.

Organizace, která byla vybrána pro účely této diplomové práce, provozuje call centrum a právě v něm celou analýzu bude provedena. Ve většině call centrech je hlavním problémem právě zvýšená fluktuace v průběhu adaptačního procesu, kdy zaměstnanci poznají, že se na danou práci nehodí, neztotožní se s firmou či pracovním kolektivem, nebo jim nevyhovují podmínky, za kterých danou práci vykonávají, čili jsou nespokojeni a odchází jinam.

Jelikož jsem lidmi, kteří v call centrech pracovali, byla obklopena nebo stále jsem, mohu potvrdit, že samotná náplň práce i samotné pracovní podmínky jsou zde specifické a v některých směrech velmi náročné. Práce v call centrech je náročná, jak fyzicky, tak i psychicky. Na úvod mohu uvést například práce pod tlakem či málo přestávek, hluchost na pracovišti a nedostatek soukromí.

Hlavním cílem této práce bude analyzovat adaptační proces zaměstnanců, kteří nastupují do call centra a zjistit možné příčiny fluktuace nejen těchto zaměstnanců. To znamená, v čem jsou tito zaměstnanci nespokojení, jaké jsou možné příčiny této nespokojenosti a důvody rozvázání pracovněprávního vztahu. Následně pak navrhnout možnosti, kterými by organizace mohla docílit snížení této fluktuace.

Aby byly zjištěny tyto možné příčiny, nejprve bude proveden rozhovor s odpovědným pracovníkem, který poskytne základní informace o zaměstnancích a adaptačním procesu. Zároveň poskytne interní dokumenty a tabulky týkající se fluktuace zaměstnanců v dané organizaci.

Další fáze zjišťování pak bude spočívat v dotazníkovém šetření směřující na zaměstnance samotné. Ten bude zaměřen na spokojenost zaměstnanců s prací samotnou a s adaptačním procesem.

2 TEORETICKÁ ČÁST

K tomu, aby byla celá problematika této práce lépe pochopena, je třeba se v první řadě zaměřit na teoretické poznatky, které jsou spojeny s tématem.

Jelikož téma práce je „Snížení fluktuace v procesu adaptace“ teorie se bude ubírat tímto směrem.

Teoretická část práce je rozdělena do čtyř tematických subkapitol, přičemž první je věnovaná adaptaci nových pracovníků v organizaci, což znamená adaptační proces pracovníka a další náležitosti s tímto spojené. Druhá část je zaměřena na fluktuaci pracovníků. Především pak na metody pro výpočet fluktuace, možným nejčastějším příčinám odchodů zaměstnanců a například také na určitá pozitiva, ale i negativa zmíněné fluktuace. Zmínka bude i o spokojenosti zaměstnanců, neboť právě ona je důležitým faktorem rozhodujícím, zda odejít či nikoliv. Na závěr celé teoretické části bude vymezen pojem call centrum a specifika práce v nich.

2.1 Adaptace nových pracovníků

V nejširším slova smyslu je adaptace definována jako evoluční proces. V tomto procesu se daný organismus přizpůsobuje vnějším měnícím se podmínkám a podmínkám, které panují a určují směr v oblasti jeho výskytu (Everesta, 2013).

Aby nedošlo k záměně či k nepochopení je potřeba rozlišit několik pojmů, a to adaptabilitu, adaptovanost a následně samotnou adaptaci. **Adaptabilita** je individuálně odlišná schopnost člověka, jak zvládat požadavky měnícího se prostředí, která se mění v průběhu vývoje osobnosti (Veselá, 2011). Je rozdílná, neboť závisí na osobnostních předpokladech každého jedince a je také determinována sociálními podmínkami, které uspokojují lidské potřeby, jsou jimi například pocit bezpečí, sounáležitosti a uspokojení. Je to zároveň předpoklad, jak zvládnout pracovní činnosti a začlenit se do sociálního prostředí organizace (Kociánová, 2010). Průběžné vyrovnávání se s podmínkami prostředí, které se mění, jsou nazvány pojmem **adaptovanost** (Palán, 2002). Jestliže se hovoří o **adaptovaném pracovníkovi**, je to pracovník, který je identifikovaný, jak s prací, tak sociálním prostředím a lze předpokládat, že bude na svém pracovním místě spokojený a stabilizovanější, tudíž bude mít nižší sklony k fluktuaci (Kociánová, 2010). Poslední pojem, který s touto problematikou souvisí je tzv. **maladaptace**.

Je to situace, kdy nový zaměstnanec správně neprojde adaptačním procesem a jeho adaptace se tak nezdaří. Maladaptace následně vede k tomu, že člověk žije v napětí a konfliktech s okolím. V tomto případě, jako je selhání adaptace, celá situace končí opuštěním organizace a hledáním si nového pracovního místa zaměstnance a ze strany organizace pak další náklady na nalezení zaměstnance nového a jeho zaučení (Palán, 2002).

Adaptace není tedy jen odborné zapracování jedince a přivyknutí k novým pracovním úkolům. Je to především také o sociálním začlenění do nového pracovního prostředí a nového pracovního týmu (Urban, 2013).

Křivohlavý uvádí adaptaci taktéž z psychologického hlediska, a to takto: „*Týká se toho, jak se člověk vyrovnává s tím, s čím se v životě setká – a to jak s tím, co přichází z vnějšku (z prostředí mimo něj), tak z nitra (z jeho vlastních problémů)*“ (Křivohlavý, 2011, s. 55).

Adaptace také označována jako orientace zaměstnanců je poslední etapou procesu obsazování volných pracovních míst (Šikýř, 2012).

Jedná se o promyšlený a pro každé pracovní místo specifický program, jak adaptačních, tak i vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity mají usnadnit a urychlit proces seznamování pracovníka s organizací, technologií, spolupracovníky, s pracovními úkoly, pracovním i sociálním prostředím, pracovními podmínkami, znalostmi a dovednostmi. Jedná se tedy o **řízený proces** ze strany organizace.

Množství a druh informací, které zaměstnanec dostane, závisí samozřejmě na druhu práce, kterou bude vykonávat a na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat. Samozřejmě se nesmí zapomenout na celkové informace o organizace apod., které se ho jako pracovníka, zařazeného na určité pracovní místo, byt' nového týkají (Koubek, 2015).

Pokud se na tento proces podíváme i z **druhého úhlu pohledu**, můžeme ho chápat jako určitou formu záchrany, nebo pomocnou ruku pro nového pracovníka, který se seznamuje s pracovními povinnostmi nového pracovního místa a s celou organizací. Při každém nástupu do nové společnosti, je pozice zaměstnance velmi obtížná a stresující, neboť na takového zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky, co se týče začlenění do kolektivu a plnohodnotného fungování a zvládnutí pracovních činností.

V případě, že adaptační proces zaměstnance proběhne úspěšně, může urychlit integraci nového pracovníka do organizace a zajistit jeho plnou pracovní výkonnost. Zároveň může snížit možnou budoucí nespokojenost a demotivaci, které vznikají z nedostatečných informací, nepochopení se, nevyjasnění pracovních očekávání a nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů. V tom spočívá význam adaptace.

2.1.1 Oblasti a roviny adaptace

Aby adaptace byla maximálně účinná, je nezbytné, aby zaměstnanec podstoupil adaptaci ve všech oblastech a rovinách. Prolínání těchto rovin a oblastí je samozřejmostí. To znamená, že by na ně nemělo být pohlíženo jako na jednotlivé prvky, ale chápat je jako kompatibilní celek.

Nejprve budou probrány **oblasti adaptace zaměstnance**. Všechny tyto oblasti probíhají v níže uvedených rovinách adaptace.

Oblasti jsou tedy následující:

1. **Celoorganizační adaptace** – zprostředkovává obecné informace, společná pro všechny pracovníky v organizaci, bez ohledu na charakter a obsah práce. Zde převažuje forma písemná.
2. **Útvarová adaptace** (skupinová či týmová) – má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru vyznačuje, bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v organizační jednotce.
3. **Adaptace na konkrétní pracovní místo** – obsahově diferencovaná dle charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní místo.

U orientací, nebo také adaptací útvarové a především na konkrétní pracovní místo převažuje ústní forma.

Adaptace nového zaměstnance probíhá v **rovinách**, ve kterých se nový pracovník adaptuje na (Kociánová, 2010):

1. **Kulturu (adaptace kulturní)** – v případě zjednodušené definice kultury ji lze chápat jako soubor firemních tradic, hodnot, norem a zvyků. Cílem této oblasti adaptace je pak přijetí firemních tradic, norem a zvyků, které v daném podniku vymezují vhodné a nevhodné chování. V průběhu adaptace může dojít k vytvoření buď negativní vztahu k firemní kultuře, nebo k pozitivnímu vztahu.

V případě negativního vztahu může zaměstnanec zaujmout dva postoje, buď odejde anebo i přes to, že se neztotožní s kulturou je schopen dodržovat předem nastavená pravidla organizace a zůstává (Štikař, 2003).

2. Vlastní pracovní činnosti (**adaptace pracovní**) – když pracovník, prochází touto částí, dochází u něj k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení, podstatné je, že probíhá v průběhu celé profesní dráhy (Bedrnová, Nový, 2007). Zahrnuje v sobě všechny výše uvedené oblasti, čili seznámení s celou organizací a jejím fungováním, seznámení s pracovištěm a pracovním týmem.
3. Sociální podmínky, tj. vztahy na pracovišti (**adaptace sociální**) – dle Armstronga (2007) se jedinec rychleji zařadí do pracovního procesu a nalezne správný vztah, jak k práci, tak samotné organizace, jestliže právě jeho sociální adaptace proběhne hladce. Zároveň ji charakterizuje jako proces, kdy se nový pracovník začleňuje do struktury sociálních vztahů ve své pracovní skupině a také v celé organizace.

Dalo by se říci, že se svým způsobem jedná o socializaci jedince. V tomto případě však existuje určitá hranice, aby se tyto pojmy nezaměňovaly. Rozdíly mezi nimi definuje Veselá (2011) takto:

Tab. 2.1 Vymezení pojmů

Socializace	Sociální adaptace
celoživotní proces	krátkodobý proces, spojen s danou situací
funkce působení společnosti	funkce aktivního vyrovnávání se
vzorci chování si osvojuje	vzorci již využívá
méně aktivní	více aktivní

[vlastní zpracování]

Bedrnová a Nový (2007) uvádí potřebu a nutnost tento proces cílevědomě usměrňovat a řídit. Hlavním důvodem je podstatný vliv na stabilizaci pracovníků, jejich výkonnost a spokojenost. Souvislost mezi rovinami adaptace a jejich propojení se projevuje v tom, že úspěšný průběh celého adaptačního procesu je podmíněn právě ve zvládnutí výše uvedených rovin.

V průběhu adaptace se člověk seznamuje s novými skutečnostmi, které jsou zavedeny v nové organizaci, do které nastupuje. Porovnává hodnoty a cíle jak pracovní skupiny, tak s hodnotami vlastními. Výsledkem tohoto porovnávání je pak jejich přijetí, čili ztotožnění se s nimi, nebo jejich odmítnutí (Kociánová 2010).

2.1.2 Formální a neformální adaptace

Orientace, tedy adaptace pracovníků probíhá dvojím způsobem. V první řadě se jedná o **oficiální** (formální) **linii**. V tomto případě jde o plánovitý proces, který zabezpečuje personální útvar a přímý nadřízený. Jde o informace obsažené v pracovní smlouvě i v ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným.

Druhá linie je pak **neformální způsobem**. Funguje na principu spontánnosti. Proces je zabezpečovaný spolupracovníky a zapojováním samotným novým pracovníkem. Pro adaptaci je významnější a efektivnější právě tento neformální proces.

Oba druhy adaptace pracovníků mají také značný **vzdělávací aspekt**. A to do té míry, že formuje (doformování či přeformování) pracovní schopnosti nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele (Koubek, 2015).

2.1.3 Období a časový plán

Adaptace nového pracovníka bývá náročným procesem jak pro organizaci samotnou, z hlediska organizačních věcí, tak především pro nového pracovníka. Pro něj bývá velmi obtížné pochytit veškeré informace o organizaci i o náplni práce najednou, či ve velmi krátké době. Aby se předešlo nedorozumění a nepochopení základních věcí měly by být informace poskytovány postupně během delšího časového úseku.

Zároveň ji nelze provádět pouze pomocí písemných materiálů. „...ústní a písemná forma orientace by měly být sladěny“ (Koubek, 2015, str. 199).

Samozřejmostí je, že různá pracovní místa vyžadují různý obsah i různou dobu adaptace. U některých profesí může adaptace trvat pár dní u jiných, především pak u vedoucích pracovníků a manažerů, i několik týdnů či měsíců. Celý proces adaptace by měl být dobře naplánován, proveden vhodnými metodami s přihlédnutím na typ pracovního místa a také na osobnost nového zaměstnance, jeho schopnosti a dovednosti.

Co se týče obsahu, není přesně stanovené a definované co vše by měl zahrnovat. Vše se odvíjí od typu organizace a pracovní pozice.

V každém případě by pracovník měl dostat tzv. **orientační balíček, příručku** – soubor písemných materiálů – který obsahuje výčet nejdůležitějších informací.

Balíček by měl obsahovat následující:

- současné schéma organizace,
- nejdůležitější body z historie, tradice,
- mapku organizace, popřípadě parkování,
- klíčové termíny pro jeho pozici (útvary či týmy),
- kopii kolektivní smlouvy,
- materiál obsahující popis pracovního místa a informace o cílech příslušného pracovního místa,
- systém odměňování,
- seznam zaměstnaneckých výhod,
- seznam podnikových svátků – dny volna,
- kopii formulářů používaných pracovníky,
- informace o tom, jak postupovat v případě nouze, na koho se obrátit,
- možnosti vzdělávání a rozvoje,
- normy organizace,
- kulturu organizace,
- telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků a další.

Součástí celého procesu je také tzv. **formální a systematické vyhodnocování**. Jedná se o to, že pracovník procházející adaptačním programem by měl být v jeho průběhu kontaktován a měla by mu být poskytnuta zpětná vazba. První týden alespoň dvakrát a v průběhu dalších týdnů alespoň jednou. Přímý nadřízený spolu s personálním útvarem získávají informace od účastníků či skupiny účastníků procesu za pomoci anonymních dotazníků, diskusí či pohovorů s náhodně vybranými účastníky.

Časový plán celého adaptačního procesu se samozřejmě liší, záleží na odvětví, velikosti firmy nebo samotné pracovní pozici a osobnosti člověka. Existují firmy, kde adaptace probíhá mnohem rychleji, na druhé straně jsou organizace, v nichž i po šesti měsících následuje další fáze vzdělávání nového pracovníka, přizpůsobování jeho pracovních schopností a znalostí, které pokrývají i období dalšího roku, zpravidla se jedná o vysoké pozice, jako jsou manažeri a specialisti.

Podle Koubka (2015) může být průběh procesu uspořádán následovně. Pro lepší přehlednost je proces rozdělen na fáze.

Před nástupem

- Předání písemných materiálů, to může proběhnout okamžitě po rozhodnutí o přijetí pracovníka do nového zaměstnání. Podpis smlouvy není důležitý.
- Setkání se za účelem podpisu smlouvy a seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi.
- Meziobdobí od podpisu smlouvy po nástup se doporučuje, aby přímý pracovník udržoval s novým zaměstnancem kontakt.
- Vedoucí pracovník by měl poskytnout zaměstnanci potřebné informace týkající se například ubytování apod. v případě, že pracovník přešel za prací do jiného města.

V den nástupu

- Aktivita týkající se přijímání pracovníka (bezpečnostní školení apod.).
- Ústní adaptace, to znamená, že je nový zaměstnanec proveden po pracovních útvarech a organizaci, seznámen se svými spolupracovníky a prvními pracovními úkoly.

V průběhu

- Jednou týdně během adaptačního procesu se setkává s nadřízeným a personálním útvarem za účelem vyhodnocení dosavadního průběhu, zároveň se řeší možné problémy.
- První týden probíhají pohovory s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty. Učí se jak, kdy a kam se má obracet v případě nejasností a problémů týkajících se jeho práce.
- Druhý týden plní nový zaměstnanec všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Setkání s nadřízeným a personálním útvarem je věnováno problémům adaptace.
- V rámci dalších týdnů může absolvovat krátká školení týkající se například norem chování, zaměstnaneckých výhod apod.
- Od druhého do pátého měsíce mu nadřízený ukládá všechny úkoly a setkávají se jednou za dva týdny. Zaměstnanec prochází dalším školením například o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu a další.
- Během šestého měsíce se proces adaptace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se výkon a projednávají se další plány jeho rozvoje, jak sociálního tak personálního.

Jak již bylo uvedeno výše, součástí adaptačního procesu je soustavné hodnocení pracovníka. Především jde o hodnocení toho, jak se pracovník vyrovnává s jednotlivými problémy, které během adaptace nastaly, s narůstajícími pracovními úkoly, hodnocení jeho přístupu a jeho příspěvku k vytvoření mezilidských vztahů na pracovišti. V tomto případě se používají postupy spadající do řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.

2.1.4 Faktory ovlivňující adaptaci zaměstnance

Úspěch celkové adaptace závisí a je podmíněn několika **faktory**. V případě, že by došlo k nesplnění některého z nich, dojde k adaptaci částečné nebo k maladaptaci. Faktorů ovlivňující adaptační proces pracovníků je celá řada od vzdělání jedince, přes způsob výběru nového pracovníka až k image společnosti.

Faktory můžeme rozčlenit na vnitřní, to jsou faktory vyplývající z charakteristik jedince a faktory vnější, čili faktory vycházející z pracovní situace kolem jedince.

Pro zjednodušení rozčlenění jsou faktory uvedeny v následující tabulce jako předpoklady pro zvládnutí adaptace (Veselá, 2011; Štikar, 2003).

Tab. 2.2 Předpoklady zvládnutí adaptace

Subjektivní (vnitřní)	Objektivní (vnější)
připravenost – znalosti a zkušenosti	pracovní podmínky
motivace	vybavení pracoviště
zaměření a postoje	organizace práce (normy a předpisy)
výkonová připravenost	pracovní kolektiv a vztahy v něm
osobní vyhraněnost	mimopracovní vlivy – rodina
stresová odolnost	styl řízení práce
psychická zdatnost	komunikace na pracovišti

[vlastní zpracování]

Jak vyplývá z výše uvedeného v předchozích částech kapitoly je jasné, že aby adaptace nového pracovníka byla zcela úspěšná, je velmi důležité, aby pracovník prošel všemi oblastmi, jedině tak bude zaručeno oboustranné spokojenosti a prospěšnosti.

Další část týkající se teoretických poznatků, konkrétně kapitola 2.3, bude zaměřena na spokojenost pracovníka, neboť tu společně s organizací považují za velmi důležitou.

Již v počátku adaptačního procesu sehrává zásadní roli. Je důležité, aby se organizace snažila o spokojeného zaměstnance, protože právě takový jedinec má větší tendenci překonat počáteční těžkosti spojené s novým pracovním místem a setrvat na pracovní pozici.

2.1.5 Průběh a nástroje adaptace

Samotné adaptaci nového pracovníka předchází řádný výběr jednou z metod získávání nových pracovníků. „*Adaptace začíná v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření smlouvy...*“, (Urban, 2013, str. 31).

V průběhu adaptačního procesu má významnou roli vedoucí pracovník a personální útvar organizace. Podíl mají především na praktické části.

Vedoucí pracovník řídí a kontroluje adaptaci v rámci pracovního útvaru, především pak adaptaci na pracovní místo, pomáhá řešit vzniklé problémy a vyhodnocuje celý průběh adaptačního procesu, podává zaměstnanci okamžitou zpětnou vazbu.

Personální útvar na druhou stranu vypracovává koncepci adaptace, obsah a časový plán pro jednotlivé kategorie pracovních míst, dále vytváří soubory písemných materiálů a podílí se na počáteční fázi adaptačního procesu, především věcí týkajících se celoorganizační adaptace.

Informace, které zaměstnanec dostane, jsou poskytovány v rámci oblastí adaptace, to znamená informace o organizaci, útvaru či skupině a konkrétním pracovním místě.

Předání základních informací o organizaci

Důležitá část adaptace zaměřená na předání informací o organizaci, ať už písemnou či ústní formou. Rozhodně by nemělo probíhat pouze písemně. Ústní forma umožňuje lepší vysvětlení základních pravidel a postupů.

Na podporu prvních kroků může sloužit orientační brožura nebo video prezentace. Podpůrné materiály poskytují nejdůležitější informace o historii podniku, jeho produktech či službách. Dále o organizaci, strategii, personální politice, základních směrnících, kodexech a pravidlech.

Samozřejmostí v tomto případě jsou i informace seznamující nového pracovníka s pracovními podmínkami, pracovním řádem, pravidly odměňování, možnostmi vzdělávání a výcviku, dále pak s ochranou zdraví a bezpečnosti práce, sociálním programem firmy, stravovacími možnostmi, disciplinárními postupy apod.

Předání základních informací v rámci organizačního útvaru a pracovní pozice

I v tomto případě platí, jako u výše uvedeného, že se může jednat, jak o písemnou, tak o ústní formu. Přičemž by se nemělo zakládat pouze na písemné z důvodu lepšího pochopení.

Adaptace by měla být zajištěna vedoucím příslušného útvaru a její součástí je novému pracovník blíže vysvětlit pracovní povinnosti a odpovědnosti, rozsah pravomocí, výkonová očekávání a mnoho dalšího. „...*během celého nástupního období, je důležité vzbudit u nového zaměstnance pocit, že byl očekáván, že organizace si jeho příchodu váží a že je připravena poskytnout mu s novými úkoly i adaptací na nové prostředí plnou podporu...*“ (Urban, 2013, str. 32).

Informace jsou pak předávány prostřednictvím adaptačního plánu, který zaměstnanec dostane, dalších písemných materiálů a adaptačním rozhovorem.

Individuální adaptační plán

Stanovuje s jakými informacemi a dokumenty by se měl pracovník v průběhu adaptace seznámit, jaká školení či osobní setkání by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít a na kdy jsou plánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace. Kontrolní body se zpravidla provádějí jako rozhovor s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku.

Individuální adaptační plán bývá písemný a konkrétní podoba, jako jeho obsah i délka, závisí na pozici nového pracovníka. Předání a vysvětlení tohoto adaptačního plánu by mělo dojít první den, konkrétně během rozhovoru mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným.

Adaptační rozhovor

Zpětnovazební rozhovor s nadřízeným by se měl orientovat a zaměřovat na to, zda nový pracovník zvládá požadované pracovní dovednosti, ale i na to jak je firma s jeho prací spokojena, popřípadě, jak by s jeho zapracování mohla pomoci.

Tyto adaptační rozhovory by měly sloužit především, proto, a zvláštní pozornost by měly věnovat, aby nový pracovník měl ve všem „jasno“. To znamená, aby neexistovaly nezodpovězené otázky, nevznikaly nedorozumění týkající se výkonu jeho práce či pozice nebo dalších očekávání.

Posledním bodem rozhovoru je rozhovor na konci adaptačního procesu. Většinou bývá spojen s ukončením zkušební doby, ale nemusí tomu tak být. Při tomto setkání jsou zhodnoceny výsledky adaptace, celý proces a následně stanoveny rozvojové cíle pracovníka v dalším období (Urban, 2013).

2.2 Fluktuace

Samotný význam slova fluktuace spočívá ve spojitostech jako „houpat se na vlnách“ nebo „pohybovat sem tam“.

Slovo pochází z latinského „fluctuare“. Uplatňoval se především v přírodních vědách, ale byl převzat také do managementu (Vnoučková, 2013).

Slovník definuje fluktuaci jako změnu pracovního místa. Taková změna pak vzniká z důvodu vyhledávání příznivějších pracovních podmínek. V současné době je kladen důraz na hodnocení fluktuace (abeceda personalisty).

Fluktuace však není jen odchod z organizace ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastupuje někdo jiný, ale také situace, kdy pracovník odejde bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno (Milkovich a Boudreau, 1993).

I Armstrong (2007) chápe fluktuaci jako celkový počet odcházejících pracovníků z organizace, čili ztrátu schopných pracovníků. Jedná se tedy o rychlost, určité tempo, kterým pracovníci opouštějí organizaci. Fluktuace je problém, vyskytující se v určité míře v každé organizaci, je nutné ji i náklady na ni měřit a identifikovat důvody, proč lidé odchází (Armstrong, 2012).

To jak se zaměstnanec začíná odcizovat a uvažuje o odchodu, druhy fluktuace, její negativa, ale i pozitiva, možnosti měření a další budou rozebrány v následujících kapitolách.

Velkým problémem dnešních manažerů je jejich nezájem o výstupy svých zaměstnanců. Spokojí se s tím, že zaměstnanec odchází za lepším platem. Řada studií však ukazuje pravý opak. 80 – 90 procent odchází kvůli důvodům nesouvisejících s penězi, ale naopak, hlavní problém je v samotném zaměstnání, manažerovi, kultuře nebo v pracovním prostředí. Jedná se o interní důvody známé také jako faktory vytlačení, které může organizace řídit a ovlivňovat neboť jsou v pravomoci právě organizace a manažera samotného (Branham, 2009).

Santlerová (2011) uvádí nejčastější chyby, které mohou způsobit odchod pracovníků během zkušební doby. Mezi tyto chyby patří, že pracovník:

- je „hozen do vody“, není mu vše patřičně vysvětleno a nemá podporu ve vedení,
- dostává úkoly příliš složité pro začátečníka,
- dostává podřadné úkoly, které oslabují jeho zájem spolupracovat,
- je zahlcen informacemi, které mu nikdo nepomůže utřídit a pochopit.

2.2.1 Druhy fluktuace

Podle článku, který uvádí Vnoučková (2013, Reiß 2008), se mohou definovat a rozlišovat tři druhy fluktuace, a to následujícím způsobem:

- **přirozená:** jedná se o smrt zaměstnance, odchod do důchodu a další,
- **v rámci organizace:** změna pracovního umístění, jako je povýšení, degradace, či přeložení v rámci stejné pracovní pozice na jiný útvar,
- **ven z organizace:** všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí, jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnavatele.

Další dělení fluktuace může být následující.

- **Dobrovolná** fluktuace nastává jen ze strany zaměstnance. Pro firmu to znamená ztrátu, protože se zaměstnanec rozhodl sám opustit pracovní místo.
- **Nedobrovolná** fluktuace je pak opačná. Zaměstnanec ze své vlastní iniciativy nechce odejít, ale musí neboť se tak podnik rozhodl. Může se jednat například o odchod do důchodu, nebo zhoršený zdravotní stav, nebo také výpověď, neboť zaměstnanec už není pro firmu dost výkonný (Armstrong, 2007).

2.2.2 Přínosy a negativa fluktuace

Ve většině případů bývá fluktuace chápána jako negativní jev, který ovlivňuje zajištění organizace. Na druhou stranu má fluktuace pro organizaci i pozitivní stránku. Bez určité míry fluktuace by organizace stagnovala a nerozvíjela se, to znamená, že nízká míra fluktuace pomáhá firmě udržovat inovační potenciál a růst. Rozhraní, kdy se stává negativním jevem je velikost firmy, region nebo také kulturní zvyklosti.

Vnoučková (2013) uvádí shrnutí možné **negativní stránky** rostoucí fluktuace následovně:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- ztráta jejich znalostí,
- ztráta zákazníků odcházejícího pracovníka, který je přetáhne sebou jinam,
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství,
- přechodné zhoršení péče o zákazníky,
- zhoršení důvěryhodnosti, jak u zaměstnanců, tak u dodavatelů,
- zvýšené náklady:
 - o na udržení funkčních procesů,
 - o na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců a
- snížení důvěryhodnosti jako budoucí zaměstnavatel.

Co se týče řízené fluktuace, její **přínos a výhody** spočívají především v tom, že:

- podněcuje příliv jak nových lidí, tak nových nápadů, které s těmito lidmi přicházejí,
- stabilizuje produktivní personál,
- je ukazatelem úrovně personální a manažerské práce v organizaci a jednotlivých částech,
- udržuje fungování vnitřního trhu práce,
- ředí stereotyp a provozní slepotu.

Udržovat v organizaci určitou míru fluktuace je zároveň důležitou součástí rozvoje organizace. „*Bez personální obměny by nebylo možné získat a udržet nejvhodnější zaměstnance, navíc by docházelo k firemní slepotě, inovace a nové impulzy by byly významně omezeny*“ (Vnoučková, 2013, str. 14).

Na druhou stranu zvýšená míra fluktuace může poukázat na problémy v organizaci, na nevhodně sestavený tým, nespravedlivé odměňování, nebo na nevhodný přístup manažera.

2.2.3 Měření fluktuace

Co se týče měření fluktuace, nejčastěji se měří za celý rok, může se však sledovat i za jiná období, která firma potřebuje, například čtvrtletně, měsíčně a další.

Dále se může sledovat i dle pracovních funkcí, týmů či útvarů ve společnosti. Zároveň je vhodné, aby manažeři sledovali mimo jiné i strukturu odcházejících zaměstnanců, například věk, pohlaví, útvar, pracovní pozici či délku pracovního poměru. Toto pak pomáhá při identifikaci příčin nezdravě velké fluktuace, zjednodušuje tyto příčiny pochopit a následně přijmout opatření k nápravě (Erl, 2005).

Způsoby jakým se fluktuace pracovníků může měřit, existuje celá řada. Základní metody měření jsou následující:

- míra odchodů,
- index stability,
- míra přežití.

Míra odchodů

Jedná se o základní veličinu. Někdy též označovanou jako ukazatel intenzity odchodů, nebo také míra fluktuace. Je charakterizována jako metoda hrubých odchodů a počítá se následovně (Armstrong, 2007):

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle rok) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \cdot 100$$

Aby výsledná hodnota měla určitou vypovídací schopnost, nezahrnují se do ní odchody zaměstnanců ze zdravotních důvodů, odchod na mateřskou dovolenou, do starobního či invalidního důchodu, nebo k výkonu veřejných funkcí a jiné vynucené odchody (Ertl, 2005).

Armstrong (2007) ovšem k této metodě zaujímá do jisté míry kritické stanovisko, především proto, že může být zavádějící. Problém spočívá u menších podniků, kde je vyšší mobilita pracovníků a může dojít k nadhodnocení ukazatele. Je proto nutné, jak bylo uvedeno v kapitole výše sledovat také strukturu pracovních míst.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, fluktuace je přirozenou součástí každého podniku a jeho existence, nulová hodnota tohoto ukazatele rozhodně není žádoucí. Dle různých expertů a výzkumů by se tato hodnota měla udržovat na určité výši. Za zdravou míru fluktuace dle projektu HR Monitor se považuje hodnota 5-7 %. Což je výrazně nižší procento, než jaké ukázal výsledek téhož projektu, kdy průměrná míra fluktuace u firem s více než 100 zaměstnanci v roce 2012 činila 11,5 %.

Jedná se o metodu, která se používá nejčastěji, neboť není těžké ji pochopit a je lehce spočitatelná. Na druhou stranu neposkytuje podniku detailnější přehled o struktuře fluktuace. V případě měření fluktuace je vhodné tento ukazatel rozšířit i o další, nepočítat pouze s tímto.

Index stability

Podle různých autorů je tato metoda chápána jako zdokonalení metody míry odchodů. I tato metoda má opět svůj vzorec.

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \cdot 100$$

Jedná se o určité zobrazení sklonu dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku. Tudíž jej můžeme označit za „ukazatele míry kontinuity zaměstnání“. Ve svém konci může být nepřesná, neboť nemusí poukazovat na všechny situace. I v tomto případě dle Armstronga (2007), můžeme říci, že se jedná o zavádějící údaj, jelikož není jasné, zda se jedná o dlouhodobě zaměstnané jedince či krátkodobé pracovníky.

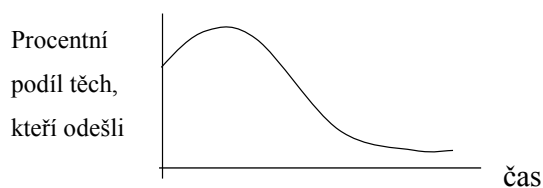
Míra přežití

Jedná se o metodu, která je pro plánovače lidských zdrojů zejména užitečná. Je to podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou po tolika měsících nebo letech ještě zaměstnání.

Pro lepší představu je tento ukazatel vyobrazen na příkladu Armstronga (2012), který uvádí analýzu na skupině dvaceti absolventů určitého vzdělávání nebo výcviku, uskutečněnou po dvou letech po absolvování. Deset z původních dvaceti absolventů doposud pracuje v podniku, to znamená, že míra přežití je tedy 50 %.

Výsledky lze rovněž zakreslit i graficky pomocí „křivky přežití“.

Obr. 2. 1 Křivka přežití



[Armstrong, 2012, str. 242]

Jak vykazuje obrázek č. 2.1 lze konstatovat, že míra přežití souvisí i s časem. Každým rokem čím dál víc klesá. Je to způsobeno tím, že čím je zaměstnanec déle v pracovním poměru určité firmy, tím hůře opouští své jisté pracovní místo (Armstrong, 2012).

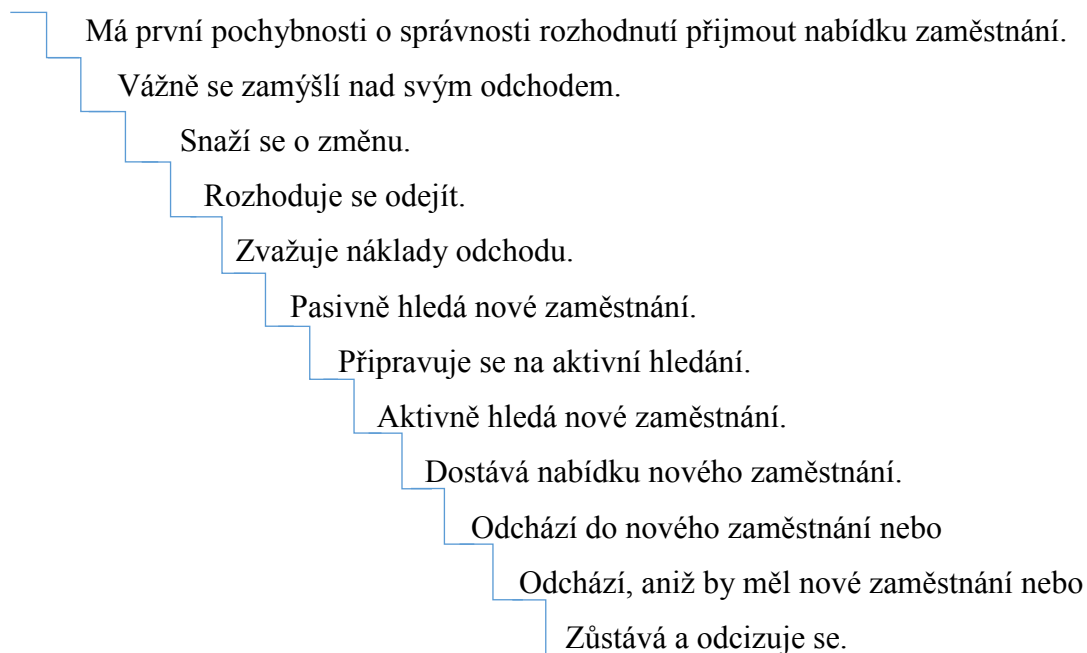
2.2.4 Proces odcizení

Jestliže se hovoří o fluktuaci, znamená to, že se nejedná o jednorázové události. Je to proces, který může trvat dny, týdny, měsíce, někdy i roky než se zaměstnanec rozhodne odejít. Nejjednodušší je to samozřejmě v prvních měsících, kdy má zaměstnanec minimální počet kontaktů apod. Pochopení tohoto procesu dává manažerovi nebo vedoucímu pracovníkovi možnost jej nabourat a získat zpět klíčové talenty, a to v různých fázích. Manažeři ovšem bývají zavalení prací a mnohdy si nevšimnou prvních náznaků. Na druhé straně by i zaměstnanci měli pochopit, že mají vlastní zodpovědnost za hledání způsobů řešení.

Následující obr. 2.2 ukazuje několik postupných a předvídatelných kroků, které na sebe navazují při cestě k odcizení a odchodu.

Obr. 2.2 Schéma kroků při odcizení

Zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání s nadšením.



[vlastní zpracování]

Prvotní signály, které se dají vypožorovat, jsou absentismus, nedochvilnost nebo chování naznačující zvýšenou negativitu. Tyto signály se začínají nejčastěji objevovat po určité zlomové události, může se jednat například o následující:

- zaměstnanec je opominut při povyšování,
- uvědomí si, že zaměstnání neodpovídá tomu, co mu bylo slíbeno,
- manažer, který zaměstnance přijímal, je nahrazen jiným, kterého neuznává,
- zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického,
- setkává se s rasovou diskriminací, sexuálním obtěžováním,
- zjistí, že se společnost má prodat, nebo se prodala,
- odmítnutí žádosti o volno z rodinných důvodů, o přeložení,
- odchod nebo propuštění blízkého kolegy, spor s nadřízeným pracovníkem a další.

„Odcházející zaměstnanci tyto události často označují termínem *poslední kapka*“ (Branham, 2009, str. 26).

2.2.5 Proces uvažování o odchodu

V tomto procesu existují u zaměstnance dvě fáze.

1. Období mezi prvními úvahami o odchodu a následným rozhodnutím odejít.
2. Doba mezi rozhodnutím odejít a skutečným odchodem.

Lze předpokládat, že šance manažerů získat zpět schopné zaměstnance ve druhé fázi procesu je znatelně těžší, než ve fázi první.

Jak bylo uvedeno výše, mnozí zaměstnanci se začínají odcizovat a rozhodovat o odchodu při určitém druhu šokující události. Vypozorovat a orientovat se v pocitech zaměstnance není snadné, proto by se měl manažer svých podřízených pravidelně ptát, jak jsou spokojeni. Podobné jednoduché otázky, které vyjadřují zájem manažera, mohou předejít fluktuaci.

2.2.6 Proč zaměstnanci odcházejí

Zjištění příčin odchodů zaměstnanců jsou právě zaměstnanci, kteří odcházejí. Právě oni nám mohou umožnit získat podstatné informace, které můžeme využít ke zlepšení.

Metodou analýzy těchto odchodů mohou být rozhovory, nebo také dotazníky předány zaměstnancům. Dotazníky však mohou mít menší vypovídací hodnoty, než poctivě provedený rozhovor.

Příčiny fluktuace se mohou rozdělit do 3 skupin, a to následujícím způsobem.

1. Faktory mimopodnikového charakteru

Jedná se o faktory, které jsou firmou neovlivnitelné. Patří sem například:

- prestiž,
- atraktivnost povolání,
- umístění podniku,
- zda má podnik ve svém regionu konkurenci či nikoli.

2. Faktory podnikového charakteru

Jak již z názvu vyplývá, tyto faktory může firma sama ovlivnit a přizpůsobit je. Těchto faktorů je celá řada a nejčastěji jich působí více najednou, většinou však negativně.

Jedná se například o:

- pracovní perspektivu,
- pracovní režim,
- organizace práce,

- výše výdělku,
- jednání,
- benefity,
- komunikace,
- pracovní prostředí a další.

3. *Faktory dané osobností pracovníka*

Po podnikovém prostředí přichází faktory, které mají podstatný vliv na fluktuaci, mezi nejhlavnější patří:

- stáří pracovníka – mladý absolvent častěji fluktuuje, aby nasbíral zkušenosti,
- pohlaví – je prokázáno, že muži vedou, co se týče počtů fluktuace,
- rodinný stav a děti – závazky se rovnají méně fluktuace,
- vzdělání – lidé vzdělanější s lepším pracovním umístěním fluktuují méně (Nový, Surynek, 2006).

Z výše uvedeného je zřejmé, že podniková kultura, hodnoty dané firmy, komunikace, prostředí a tradice mají značný vliv na to, zda je zaměstnanec ve firmě spokojený. V opačném případě bude docházet k fluktuaci i klíčových zaměstnanců, popřípadě zaměstnanec zůstane, ale klesne jeho pracovní výkon.

Branham (2009) uvádí celkem 67 důvodů, proč zaměstnanci dobrovolně odchází. Tyto důvody byly získány z výstupních pohovorů, který byly provedeny s tisíci odcházejících zaměstnanců. Těmto důvodům dobrovolné fluktuace lze předcházet. Mezi nejčastěji uváděny tedy patří:

- benefity, byrokracie, diskriminace,
- geografická lokalita zaměstnání,
- hlučné, prašné, horké nebo stísněné pracovní prostředí,
- chybějící plán dalšího rozvoje kariéry, chybějící procesy pro vyjádření nespokojenosti,
- jistota zaměstnání,
- konflikt se spolupracovníky,
- nedostatek uznání, pracovní doba,
- kultura organizace a další.

Jednoduše lze říci, že zaměstnanci se začínají odcizovat a následně přemýšlí o svém odchodu v situaci, kdy není naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb:

- potřeba důvěry – zaměstnanci očekávají, že vedení společnosti budou plnit sliby, budou upřímní a čestní, budou s nimi zacházet spravedlivě, spravedlivě a včas je odměňovat,
- potřeba naděje – zaměstnanci potřebují věřit, že budou moci růst a rozvíjet své schopnosti,
- potřeba ocenění – potřebují pocit, že když budou tvrdě pracovat a maximálně se snažit, budou příslušně oceněni a ohodnoceni,
- potřeba cítit se kompetentní – zaměstnanci předpokládají, že jim bude svěřena taková práce, která bude pro ně výzvou a využijí při tom své schopnosti a znalosti.

2.3 Spokojenost pracovníka

V kapitole předchozí bylo nastíněno, že právě spokojenost, je v této práci považována za velmi důležitý faktor, který úzce souvisí s adaptací nového pracovníka a možnou fluktuací. Nespokojenost s určitým prvkem v organizaci nejen v průběhu adaptačního procesu je možným indikátorem právě zvýšené fluktuace zaměstnanců, kteří se již v začátcích neztotožní s firmou či pracovním kolektivem.

V jakémkoliv zaměstnání, ale i v osobním životě je spokojenost podstatná, ovlivňuje chování a smýšlení jedince.

Pracovní spokojenost, pojem, který stále není definován a chápán jednoznačně, jedná se totiž o široký koncept. Spokojenost jedince je zcela individuální a je tvořena subjektivním vnímáním a pocity, z práce, ale i osobního života. Kociánová (2010) uvádí spokojenost jako míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Ovlivňují ji naplněná očekávání, přání a cíle. Ty mohou být vnímané buď pozitivně, ale i negativně.

Pracovní spokojenost zahrnuje projevy pracovníka. Jsou to projevy jak ve vztahu k práci samotné, pracovnímu zařazení, ale také k pracovním podmínkám. Důležitou roli hrají preference jedince, které vyplývají ze životních zkušeností (Mayerová, 1997).

Co se týče úrovně pracovní spokojenosti člověka, nejedná se o stálou veličinu, není to tedy jistá forma definitivy, ale prochází celou řadou proměn. V konečné fázi se na tuto úroveň pohlíží jako na výsledek, na který působí několik různorodých činitelů, a to jak subjektivních, tak objektivních (Mayerová, 1997).

Některé vztahy působící na spokojenost mohou být výraznější, tedy klíčové a rozhodující, jiné pak méně významné, nebo neutrální. V případě spokojenosti to může zavádět myšlenkou, že se jedná o kladný vztah. Dle růžičky (1992) je toto tvrzení či myšlenka zcela nesprávná, neboť se jedná o vztah, který může být i záporný, tzn. pracovní spokojenost, ale také nespokojenost.

Díky tomuto faktu se spokojenost může rozdělit a znázornit jako škála, která má dva odlišné konce, v tomto případě se hovoří o bipolární kontinuum (Pauknerová, 2012).

Provazník (2002) dále uvádí, že spokojenost ovlivňuje řada subjektivních, ale i objektivních faktorů. Každý člověk získává k vykonávané práci vztah, který se vytváří na základě toho, co vše na něj během práce působí. Vše se pak projevuje v jeho chování a konkrétních postojích.

V případě zkoumání úrovně pracovní spokojenosti, se pozornost věnuje skutečnostem, které se podílejí na její kvalitě a to především v závislosti na profesi a pracovního zařazení zaměstnance. Nejčastěji se pak zkoumají tyto skutečnosti:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- podmínky práce – hygienické podmínky, prostor, technika...,
- organizace práce,
- péče o zaměstnance (Pauknerová a kol., 2012).

Právě v call centru považují výše zmíněné skutečnosti za podstatné, především podmínky práce a kolektiv, tudíž ve výzkumné části se na ně budu ptát zaměstnanců. Cílem bude zjistit, do jaké míry jsou ve fázi adaptačního procesu s tímto spokojeni a zda zvažují odchod na základě nespokojenosti s určitým faktorem.

2.3.1 Psychologická smlouva

Ve vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec existuje další důležitý bod, který ovlivňuje dráhu zaměstnance, jak celou organizace vnímá a bude v ní spokojen. Ač se jedná o něco, co nikde není přímo psáno a dáno psychologická smlouva zásadně ovlivňuje jednání lidí, jejich chování a očekávání.

Psychologická smlouva v zaměstnaneckém vztahu znamená kombinaci víry jedince a jeho zaměstnavatele. Tato víra se týká právě toho, co jeden od druhého očekává.

Armstrong (2007) uvádí Scheinovu definici psychologické smlouvy: smlouva naznačuje, že existují určitá očekávání, která jsou neustále přítomná mezi každým zaměstnancem a zaměstnavatelem i ostatními lidmi v organizaci.

Jedná se o dohodu, která má otevřený konec. Dohoda o tom, co jedinec očekává od organizace, ve které pracuje, a co očekává organizace od zaměstnance. Představuje dynamickou a reciproční záležitost, během doby se k ní přidávají další nová očekávání dle toho, jak se vyvíjí loajalita.

Jak již bylo uvedeno výše, očekávání jsou často nevyslovená a nikde definována. Vychází se z toho, že se pracovníci chovají způsobem, od něhož očekávají, že povede k pozitivním výsledkům. **Pracovníci** mohou **očekávat**, že se s nimi bude zacházet slušně a stejně jako s ostatními, budou dostávat práci, která odpovídá jejich schopnostem a dovednostem, budou mít příležitost se rozvíjet a budovat svou kariéru, budou informováni a budou spravedlivě odměněni. Na druhou stranu **zaměstnavatel** může **očekávat** od svého zaměstnance, že bude pracovat, jak nejlépe umí, a to ve prospěch organizace. Bude loajální a zlepšovat pověst mezi zákazníky i dodavateli.

Dále Armstrong (2007, dle Spindlera 1994) uvádí, že psychologická smlouva vytváří emoce a postoje, které formují a usměrňují chování, vyvážená smlouva je pak nezbytná pro klidné a spokojené vztahy v organizaci.

Tento vztah je založen na oboustranných požadavcích, právech, povinnostech a odpovědnosti, které platí pro obě strany. Spadají pod něj normy, hodnoty a postoje. Transparentní smlouva již od počátku je nejlepší řešení, ukazuje a informuje o tom, jak to v organizace chodí, aby se snížila možná nedorozumění (Palán 2002).

2.4 Specifikace call centra a práce v nich

Objektem šetření této práce se stalo call centrum. Právě proto a také pro lepší pochopení je poslední podkapitola teoretické části stručně zaměřena na definici call centra, jeho členění a na určitá specifika této práce.

2.4.1 Definice pojmu „call centrum“

Jedná se o pojem, který se v dnešní době vyskytuje stále častěji, a stále častěji jej slýcháme a svým způsobem jsme jeho součástí.

Call centrum lze definovat jako provozní jednotku, kde různě velká skupina osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky či transakce, popřípadě aktivně oslovuje stávající klienty, nebo vyhledává nové, s nabídkou produktů a služeb (Santlerová, 2011).

Jde v podstatě o zákaznický servis, specializované oddělení firmy či organizace. Hlavním úkolem je zprostředkovat komunikaci se zákazníkem. Samotné call centrum se pak zabývá aktivním, nebo pasivním marketingem. Operátoři telefonují, píší zprávy či emaily, snaží se prodat novou službu či produkt, odpovídají na dotazy, zajišťují rezervace a další (Morawitzová, 2012).

V současnosti je běžné, že i malé firmy, které chtějí svým zákazníkům usnadnit orientaci a přístup k informacím zřizují call centra, jejichž hlavním úkolem a prioritou je pečovat o zákazníky. Zaměstnanci převážnou část pracovní doby telefonují, píší emaily či textové zprávy.

Santlerová (2011) taktéž definuje call centrum jako organizační jednotku, která slouží především k hromadnému zpracování, jak příchozích, tak odchozích hovorů.

Call centra lze rozdělit dle vztahu k podniku samotnému, a to následovně (Santlerová, 2011):

- **Interní call centrum:** jedná se o pevnou organizační součást společnosti, zajišťuje především potřeby mateřské společnosti, a to ve smyslu zpracovávání telefonních hovorů. Kapacita i technické parametry jsou v této situaci odlišné od externích, to je způsobeno velikostí mateřské společnosti.
- **Externí call centrum:** v tomto případě nabízí organizace své služby třetí straně, prostřednictvím outsourcingu.

Z výše uvedeného vyplývá, že call centra představující hlavní nástroj pro komunikaci se zákazníky.

2.4.2 Specifika práce

Operátorská profese, někdy také konzultant/ka aktivního prodeje, nebo specialista/ka zákaznické linky se řadí k profesím psychicky náročným. Hlavní obživou těchto lidí je jejich vyjadřovací schopnost, pohotovost a především odolnost vůči stresu. Navíc pro některé typy osobností není práce v call centru absolutně vhodná. Introverti, lidé se silným egem, ješitností, lidé arogantní s ironickým postojem k zákazníkovi, nesmělí nebo zakřiknutí, jsou v tomto případě tabu a zcela nevhodní (Morawitzová, 2012).

Dalo by se říci, že všechna call centra, přetěžují své operátory. Toto má za následek zákonitě vyhoření osoby a paradox, že nejlepší operátoři s nejlepším přístupem k zákazníkovi jsou právě operátoři na začátku své kariéry, a pak se ve většině případů přístup zhoršuje, samozřejmě až na výjimky. Tento fakt dokazuje psychologická zákonitost a psycholog ji vysvětluje takto: *„Evolučně jsme nastaveni, abychom přibližně 20 % času denně strávili komunikací. Sama pracovní doba představuje třetinu dne...“* (Klimeš, 2004).

Zároveň Klimeš (2004) radí, že možným východiskem, jak předejít vyhoření operátorů a snížení úrovně komunikace je zaměstnat operátory i jinak. Například formou částečných úvazků, střídání práce na lince a emailu s prací ve skladu, nebo na pobočce či zpracovávání jiné agendy.

Dalším trendem v této profesi je tzv. **open space**. Tento trend využívají, především velké firmy, ale uchvátil i společnosti menší. Jedná se o společné prostory, které sdílejí všichni zaměstnanci. V podstatě jedna velká kancelář, kde vedle sebe a naproti sedí stovky operátorů. Toto slučování kanceláří do jednoho otevřeného prostoru sebou nese řadu problémů, především zdravotních. Majitelé firem si tento trend spíše pochvalují a jejich vznik prosazují, hlavním důvodem je jejich finanční nenáročnost. Na druhou stranu zaměstnanci tento druh v oblíbenosti nemají. Jsou častěji nemocní, trpí vysokým tlakem, zažívacími potížemi a trápí je časté bolesti hlavy a hučení v uších (Kyša, 2011).

2.4.3 Personální složení call centra

Konkrétní univerzální strukturu, která by platila ve všech call centrech samozřejmě nelze stanovit. Model struktury si volí každá organizace sama podle zaměření, kterým se ubírá, typem nabízených zboží či služeb, odvětvím a také podle počtu pracovníků.

V call centrech můžeme nejčastěji najít toto následující zastoupení pozic (Santlerová, 2011):

- vedoucí pozice:
 - manažer call centra,
 - vedoucí týmu, projektu – teamleader – zabezpečuje hladký chod provozu linky,
- zaměstnanci:
 - operátoři,
 - počítačová odborníci,
 - odborníci na telekomunikační techniku,
 - supervizoři – specialista, který sleduje kvalitu hovorů a poskytuje zpětnou vazbu,
- další funkce:
 - weboví operátoři,
 - škoolitelé, koučové...

Základní údaje o pracovních pozicích shrnuje následující tabulka 2.3.

Tab. 2.3 Role a kompetence pozic

	Role	Kompetence
Operátoři	Poskytovat kvalitní službu zákazníkům.	Hard skills, soft skills, orientace na výkon.
Supervizoři, teamleadři	Zajistit, aby tým podal požadovaný výkon.	Komunikace, hodnocení, trénink a pomoc.
Manažeři	Řídit s přiměřeným nadhledem průběh změn v závislosti na změnách prostředí.	Řízení.

[Santlerová, 2011]

2.4.4 Požadavky na operátory

Operátoři představují jakousi bránu do firmy, jsou první s kým se klienti setkají a právě podle nich, zákazníci hodnotí a posuzují celou společnost. V praxi často převládá fakt, že práce telefonních operátů je přehlížena a velmi podceňována. Požadavky na znalostní předpoklady a osobní vlastnosti se v dnešní době neustále zvyšují.

Velké firmy zaměstnávají i několik stovek telefonních operátorů, kteří se dělí podle zaměření a podporují tak různé činnosti. Nejčastější dělení je **univerzální operátor**, který poskytuje všeobecné informace a **specialisté** zabývající se složitou problematikou a jsou schopni odpovědět na technické a odborné dotazy.

Mezi specifické činnosti firmy patří například vymáhání pohledávek, retence¹, práce s bonitními a VIP klienty, aktivní telemarketing, technická podpora a jiné. Všechny jsou velmi náročné a firmy si na ně pečlivě vybírají operátory, kteří mají zkušenosti, jsou vyzrálí a jednají s klienty na profesionální úrovni.

V současné době se věk telefonních operátů pohybuje okolo 22 let, což znamená, že většina jsou právě studenti, kteří si přivydělávají na své studium. Jedná se tedy o práci především pro mladé a často se nazývá profesí budoucnosti, kdy jedinci získají cenou praxe,lepší se jejich komunikativní schopnosti a naučí se jednat s klienty.

Jestliže se vyjde z výše uvedených předpokladů (Veselá, 2011, kapitola 2.1.1 – Roviny a oblasti adaptace), které ovlivňují adaptační proces a spojí se s pozicí operátora a s tím jaké požadavky jsou na něj kladeny, subjektivní a objektivní předpoklady budou následující.

Z hlediska subjektivních předpokladů jsou pro pozici nejdůležitější odborné znalosti a jeho připravenost na tuto práci viz následující kvadrant odborné znalosti. Měl by mít důkladnou znalost pracovních postupů, produktů, ale i zákazníka samotného. Dalším důležitým bodem je výkonová připravenost níže uvedené jako sociální kompetence, tzn. odolnost vůči stresu a především empatie, umění se vcítit do pozice, nálady a potřeb zákazníka.

Avšak nejdůležitějším předpokladem nejen pro tuto pozici je motivace pracovníka zvyšující chuť do práce a pomáhající překonat těžká období.

¹ Proces, který má za pomoci retenčních a edukačních nástrojů klienta zachránit před odchodem z firmy kvůli nespokojenosti.

Co se týče objektivních předpokladů u této pozice v call centru hraje zásadní roli technické vybavení pracoviště, neboť samotná práce je zajišťována právě prostřednictvím technologií.

V následující tabulce dle Santlerové (2011) jsou uvedeny určité dovednosti, které by uchazeč na pozici operátora do call centra měl mít.

Tab. 2.4 Požadavky na operátora

Komunikační dovednosti <ul style="list-style-type: none"> - vyjadřovací schopnosti, - technika kladení otázek, - výslovnost, - rychlost mluvy a - aktivní naslouchání. 	Odborné znalosti <ul style="list-style-type: none"> - znalost výrobků a služeb, - znalost společnosti, - znalost potřeb zákazníků, - znalost firemních stránek, - znalost práce s PC, - přehled o konkurenci a - informovanost o novinkách.
Osobnostní profil <ul style="list-style-type: none"> - flexibilita, - diskrétnost, - loajalita, - osobní autorita, - důvěryhodnost, - emoční inteligence, - organizační schopnosti, - samostatnost a rozhodnost a - sebeovládání. 	Sociální kompetence <ul style="list-style-type: none"> - empatie, - předpoklady pro týmovou práci, - schopnost přijímat změny, - schopnost snášet stres a vysoké pracovní zatížení - orientace na zákazníka, - iniciativa a - tvořivost.

[Santlerová, 2011]

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že požadavky na budoucího pracovníka jsou opravdu vysoké a že tuto práci nemůže dělat každý. Každá organizace si proto pečlivě vybírá své zaměstnance a tyto předpoklady zdůrazňuje již při výběrovém řízení. Zároveň na ně apeluje v dalších krocích řízení i v adaptaci samotné, kdy se je snaží prohlubovat.

Shrnutí teoretické části

Na předchozích stránkách v rámci teoretické části byl vymezen rámec pro část praktickou. Celá práce se věnuje adaptaci a fluktuaci, především to jak snížit fluktuaci, tedy odchod pracovníků, již v adaptačním procesu.

Důraz byl kladen na vymezení pojmu adaptace. Velkým problémem je, že v personální práci se adaptaci nevěnuje potřebná pozornost, zároveň není rozpracovaná vzorová struktura a soubor písemných materiálů potřebných k adaptaci. To ale neznamená, že ji firmy zcela vynechávají.

Adaptaci tedy chápeme jako přizpůsobení se vnějším okolnostem, v tomto případě na nové pracovní prostředí, které může být někdy mnohdy problematické v případě, že je na to nový pracovník sám, tzn. je vhozen do vody.

V této části byly také vymezeny faktory ovlivňující adaptační proces. Společně s organizací za důležité při adaptaci nových pracovníků právě v call centru považují následující: ze stránky subjektivní – znalosti a zkušenosti, stresová odolnost a psychická zdatnost, vnitřní motivace a spokojenost; ze stránky objektivní pak pracovní podmínky, ve kterých je práce vykonávána, organizace práce, jako jsou předpisy, směrnice a normy a pracovní kolektiv. Součástí je také někdy opomínaná zpětná vazba.

Druhým velmi důležitým pojmem byla fluktuace. Odchod zaměstnance z firmy, ať už dobrovolný či nikoli. Za nejdůležitější chyby vedoucích, které mohou způsobit odchod pracovníků během zkušební doby, považují následující: pracovníkovi nebylo vše dostatečně vysvětleno a musel na vše přijít sám, dostává úkoly příliš složité, je zahlcen informacemi, jeho adaptační proces byl částečný, nebo žádný. Dále také atraktivnost povolání samotného a faktory demografické.

Pozornost byla také věnována spokojenosti zaměstnanců, neboť právě ona ovlivňuje vnímání nového pracovního prostředí a nejčastěji od ní se odvíjí, zda zaměstnanec v práci setrvá, či ji opustí. Jestliže je totiž nespokojen s výše uvedenými faktory, nebo má pocit, že mu není věnována dostatečná pozornost při začleňování do nového kolektivu, vše se projeví v jeho výkonu a postoji k organizaci.

Na tomto základě pak můžeme tvrdit, že vše se odvíjí od všeho a v případě, kdy nový pracovník neprojde adaptačním procesem nebo pouze jeho částí a s danými faktory není spokojen má větší tendenci odejít již v prvních měsících, než tam setrávat ve stavu nespokojenosti.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Tématem diplomové práce je adaptace a fluktuace, přesněji snížení fluktuace v adaptačním procesu nového pracovníka. Díky tomuto byla pro tyto účely vybrána organizace, kde se dle výzkumů vyskytuje největší fluktuace. Největší míra fluktuace je právě v call centrech.

Pro mou diplomovou práci jsem si vybrala společnost, která působí i mimo český trh a na trhu není ještě ani deset let.

Jedná se o společnost Xerox Corporation, která poskytuje zázemí například Skylinku, ve formě call centra. Zároveň bude představen provozovatel Skylinku, a to M7 Group. Více informací viz další kapitoly.

Veškeré informace o objektu šetření v následujícím textu vychází ze stavu k 15. březnu 2016 a jsou čerpány z interních dokumentů, webových stránek: www.skylink.cz, www.onastra.cz, www.parabola.cz a z rozhovoru pověřených zaměstnanců.

3.1 M7 Group

Evropský poskytovatel satelitní televize pro spotřebitele a obchodní zákazníky. Původně M77 Group AS byla založena v říjnu 2009 v Lucembursku. Po fúzi vznikla společnost, kterou známe nyní, a to M7 Group.

Je provozovatelem následujících značek:

- CanalDigitaal v Nizozemsku,
- TV Vlaanderen ve Flandrech,
- Telesat ve francouzsky mluvící Belgii,
- AustriaSat v Rakousku,
- CS link a **Skylink** na českém a slovenském trhu.

Výše zmíněné značky poskytují svým zákazníkům balíčky šité na míru přizpůsobené místní kultuře a jazyku daných zemí. V současnosti má M7 více než 2 miliony diváků, a to pouze v České republice a na Slovensku, kteří používají parabolu pro příjem digitálních národních i mezinárodních televizních a rozhlasových programů (<http://www.parabola.cz/tahaky/m7-group/>).

Obr. 3.2 – Logo M7



[<http://www.m7group.eu/home/>]

3.2 SKYLINK

Skylink je největším poskytovatelem satelitní televize, jak v České republice, tak i na Slovensku. Zároveň je nejstarším česko-slovenským poskytovatelem satelitní platformy, nabízející prostřednictvím dekódovaných karet příjem mnoha TV programů a rozhlasových stanic, ať už českých či slovenských.

Rovněž Skylink nabízí nejširší portfolio HD kanálů, nejširší síť dealerů a 100 % pokrytí signálem. V současné době je v nabídce 43 HD kanálů a 40 kanálů vysílaných ve formátu SD/MPEG-4². Signál je šířen prostřednictvím satelitu Astra ve špičkové digitální kvalitě.

Obr. 3.2 Logo Skylink



[<https://www.skylink.cz/>]

² SD - Standard Definition – standardní rozlišení, formát obrazu 4:3, digitální vysílání probíhá právě v tomto rozlišení

MPEG-4 – moderní multimediální standard kódování, umožňuje ukládat obraz ve stejné kvalitě při několikanásobně menším objemu dat, je určen primárně pro šíření v HD

3.2.1 Historie

Značku původně vlastnila česká společnost TradeTec, s. r. o., která na trhu satelitního televizního připojení působila vedle značky CS Link, vlastněnou Media Vision, s. r. o. (<http://www.skylink.cz/o-nas-13.html>).

Skylink je česko-slovenská platforma s nejdelší tradicí. Navazuje na značky Czech link a Trade and Technology v České republice a Slovak Link a Skylink na Slovensku.

Historie v letech:

- 2008 – česká společnost TradeTec, a.s. a slovenská společnost Towercom, a.s. začaly poskytovat své služby pod jednou značnou, a to Skylink.
- 2011 – lucemburská společnost M77 Group koupila značku Skylink.
- 2013 – skupina M77 Groups S. A. fúzuje do skupiny M7 Group.

Jedná se o největší a nejrychleji rostoucí satelitní službu nejen v České republice, ale i na Slovensku. V současné době dochází k modernizaci a neustálému rozšiřování programové nabídky Skylink, zároveň tak dochází k útlumu a postupnému omezování nabídky CS Link (skripta).

3.3 XEROX

Xerox Corporation je největší světová firma v oboru tiskových řešení a outsourcingu podpůrných aktivit. Technologie a vědomosti, které nabízí, zjednodušují administrativní práci v malých i velkých firmách, a dovolují klientům soustředit se na jejich obchod.

Produkty, které Xerox nabízí, sahají od tiskových řešení po outsourcing administrativní a IT podpory a zahrnuje práci s daty, benefitní systémy, firmy, řešení pro hromadnou dopravu, výběr mytého a mnoho dalších.

Společnost spolupracuje se soukromými i státními organizacemi po celém světě a má 140 000 zaměstnanců pracujících ve 160 zemích.

V České republice pod Xerox Corporation spadají dvě firmy - XEROX CZECH REPUBLIC s.r.o., která se zabývá hlavně prodejem tiskových řešení. Druhá firma je pak ACS Czech Republic s. r. o. provozující 3 call centra v Ostravě, Ústí nad Labem a Praze.

Pro diplomovou práci bylo vybráno právě ostravské call centrum. Toto centrum má již přes 130 zaměstnanců.

Mezi hlavní činnosti patří péče o zákazníky, prodej po telefonu, administrativa a technická podpora. Společnost se stará o předplatitele satelitních televizí Skylink a CS Link, které provozuje M7 Group a sídlí v prostorách The Orchard - jednom z nejmodernějších kancelářských komplexů v Ostravě (skripta, www.onastra.cz, www.skylink.cz).

Obr. 3.3 Logo společnosti



[<http://www.pracujvxeroxu.cz>]

3.3.1 Členění a zaměstnanci

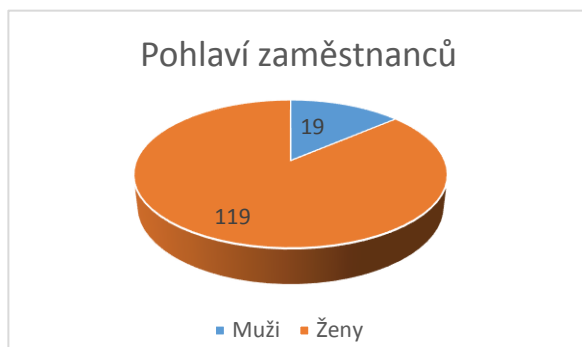
Ostravské call centrum v současné době zaměstnává celkem 138 stálých zaměstnanců. Z počtu celkových zaměstnanců samozřejmě převládají telefonní operátoři – 82,61 %.

Call centrum zaměstnává pracovníky, jak na hlavní pracovní poměr, tak také na dohody o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti. Jedná se o typ call centra ve kterém se pracuje v rámci open office, vysvětleno v teoretické části práce.

Z hlediska pohlaví převažují ženy, a to o celých 100 pracovníků, ženy pak pracují zejména na pozicích operátor. Mužská populace je zastoupena především na pozicích, jako jsou team leadéři, technická podpora či management.

Procentuálně vyjádřeno ženy 86,23 % a muži 13,77 %.

Graf 3.1 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví



[vlastní zpracování]

Tato práce se soustřeďuje na Front Office Operátory (vysvětleno níže), kteří z celkového počtu operátorů zaujímají 75,44 %. I zde platí, že větší část těchto operátorů zastupují ženy, jak na hlavní pracovní poměr, tak i na dohodu o provedení práce. Ženy jsou v poměru 87,21 % a muži 12,79 %.

3.3.2 Jednotlivé pozice

Tabulka uvedená níže (3.1) se podrobněji zaměřuje na jednotlivé pracovní pozice, které call centrum má. Ukazuje zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr a zaměstnance pracující na dohody. Zároveň rozděluje zaměstnance na muže a ženy.

Tab. 3.1 Pracovní pozice call centra

Pracovní pozice	pracující na HPP - ženy	pracující na HPP - muži	pracující na DPP/DPČ - ženy	pracující na DPP/DPČ - muži	celkem ženy	celkem muži
Front Office Operátor	62	8	13	3	75	11
Back Office Operátor	19	0	2	0	21	0
Senior Operátor	7	0	0	0	7	0
Back Office Senior Operátor	2	0	0	0	2	0
Team Leader	4	3	0	0	4	3
Back Office Team Leader	1	0	0	0	1	0
Delivery Manager	1	0	0	0	1	0
Quality	2	0	0	0	2	0
Technik	0	1	0	1	0	2
Trenér	1	0	0	0	1	0
HR	2	0	0	0	2	0
Project Manager	1	0	0	0	1	0
Work Force Management	1	1	0	0	1	1
reporting	1	1	0	0	1	1
SBU Manager	0	1	0	0	0	1
celkem					119	19

[vlastní zpracování]

Pro lepší pochopení následující text přiblíží vybrané jednotlivé pozice, které by mohly být zavádějí.

Jak již bylo uvedeno, práce se bude zabývat tzv. **Front Office Operátory**. Jedná se o pracovníky přímo na lince. Mají za úkol jednat s klienty, prezentovat společnost a její služby, vyřizují telefonické hovory a řeší vše s klienty.

Zaměstnanci na pozici Back Office Operátora se starají o partnerskou linku, smlouvy a papírování. Zpracovávají došlé objednávky, zadávají je do interních systémů a následně zpracovávají. Zabezpečují podporu pro ostatní oddělení.

Senior operátor – provádí zaškolování nováčků, dohlíží na celý provoz linky, na kvalitu hovorů a zpracovává reporty.

Team leader – má na starost určitou skupinu telefonních operátorů, za jejichž výsledky odpovídá. Dále je rozvíjí, schvaluje dovolené, zajišťuje plán volání, vymýšlí nové možnosti týmu. Vede týmové porady se svým týmem a motivuje je.

Quality – zaměstnanec, který sleduje kvalitu hovorů a provádí náslechy. Analyzuje a podává návrhy na opatření ke zlepšení. Vytváří a spolupracuje při tvorbě interních směrnic a norem.

HR – pracovník human resource. Hlavním úkolem je přijímání a výběr nových zaměstnanců. Vede personální evidence, připravuje a uzavírá pracovněprávní smlouvy. Účastní se výběrového řízení a po skončení zkušební doby provádí sezení s novým zaměstnancem o jeho budoucnosti – zda zůstane a má na tuto práci dispozice, nebo odejde. Zároveň personalista vyřizuje individuální personální záležitosti.

Project manažer – je určený organizací za dosažení stanových cílů. Buduje a řídí jednotlivé týmy, hodnotí, motivuje a rozvíjí je. Provádí hodnocení hovorů, analýzy. Je odpovědný za plnění ročních i měsíčních plánů.

Work Force Management – ve zkratce WFM. Jedná se osobu plánující směny.

Reporting – spolupracuje s manažery a podává reporty o ukazatelích a výsledcích.

SBU manažer – řídí celou obchodní jednotku, to znamená call centrum v Ostravě. Je zodpovědný za celý chod organizace. Zajišťuje dodržování pravidel, zaměřuje se na prevenci, řídí, rozvíjí a motivuje pracovníky.

4 SBĚR DAT, ANALÝZA A INTERPRETACE

Touto kapitolou začíná praktická část práce. Na začátku bude definován cíl práce a metody, které budou použity k získání potřebných údajů, aby bylo dosaženo předem stanoveného cíle. V další části bude proveden rozbor technik a výsledků, které z nich vyplynuly.

Cíl práce

Předmětem celé diplomové práce je adaptační proces zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem je, na základě provedeného průzkumu, zjistit do jaké míry může adaptační proces, kterým nový pracovník prochází, vyvolat nespokojenost s určitými faktory uvedenými v části teoretické a skončit tak odchodem zaměstnance do jiného zaměstnání.

V případě zjištěných nedostatků či problémů během šetření, budou doporučeny návrhy na zlepšení celého adaptačního procesu, popřípadě návrhy pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců, aby nedocházelo k časté fluktuaci, v případě, že je zvýšená.

Metody sběru dat

Pro sběr stěžejních dat byly zvoleny následující metody: polostrukturovaný rozhovor, studium interních dokumentů a dotazníkové šetření.

První zmíněnou technikou je polostrukturovaný rozhovor. Ten byl zvolen především proto, že otázky nebyly striktně stanovené, cílem rozhovoru bylo zjistit jaký je proces adaptace ze strany zaměstnavatele, tudíž se během rozhovoru mohou tvořit otázky další, nebo také i zanikat v případě zodpovězení otázky v rámci otázky jiné, nebo pochopení celé problematiky.

Další použitá technika je studium interních dokumentů. Mezi tyto dokumenty patřily různé manuály, tabulky personální práce a další. Dokumenty se zaměřovaly především na fluktuaci operátorů.

Za stěžejní a poslední zvolenou metodu je považován dotazníkový průzkum. Touto formou se bude zjišťovat úroveň spokojenosti zaměstnanců nejen s adaptačním procesem. Tato část bude především z pohledu zaměstnance, neboť dotazník je určen pouze jím.

Dotazník bude zaměřen na již zmíněné faktory, které mohou ovlivňovat celý adaptační proces a které považuji u práce v call centru za důležité.

Jelikož při použití alespoň dvou metod sběru dat již hovoříme o triangulaci. Bude právě ona základem výzkumu, napomůže tak zvýšení validity. Triangulace umožňuje kombinaci metod, kterou používáme pro ověření poznatků (Hendl, 2005).

4.1 Rozhovor

Pro lepší pochopení problematiky a získání stěžejních informací o adaptaci proběhl rozhovor s paní Kubíkovou (HR and Operational Manager). Celý rozhovor byl směřován na uchazeče o pracovní místo „operátor“, konkrétně jak probíhá proces seznámení s call centrem, s prací samotnou, pracovními podmínkami apod. Rozhovor proběhl v měsíci lednu v prostorách organizace. Nakonec, celý adaptační proces byl zodpovězen a vysvětlen prostřednictvím 4 otázek a adaptačního plánu viz příloha č. 3 a 4.

1. Jak probíhá životní cyklus operátora ve Vaší organizaci?

První krok je samozřejmě nábor nováčků. Výběrové řízení probíhá v několika fázích. Nejprve je nutné, aby prošel osobním pohovorem, po tomto se přechází ke znalostnímu testu z českého jazyka a počítačové gramotnosti, posledním krokem je zkušební telefonický hovor, který prokáže dodatečné znalosti. Výběrového řízení se účastní personalista a teamleader.

Jestliže uchazeč o pozici operátora projde výběrovým řízením, přichází na řadu jeho nástup a školení, kdy se seznamuje s týmem s chodem call centra a dalšího. Školení se prolíná se zkušební dobou, která je nastavena na tři měsíce. Během adaptačního procesu se zjistí, zda dotyčný splňuje podmínky pro výkon operátora v našem callcentru.

Uchazeči, kteří projdou zkušební dobou a zjistí, že k této práci mají předpoklady, nastupují již „na ostro“ na linku. Zde pravidelně probíhá hodnocení výsledků, zpětné vazby a schůzky. Jednou týdně se zaměstnancem probíhá online zpětnou vazbou se senior operátorem a zpětnou vazbou po online. V první části senior operátor poslouchá a hodnotí operátora během telefonických hovorů a následně mu podá zpětnou vazbu po ukončení hovoru.

Jednou měsíčně probíhá vyhodnocení výsledků a velká týmová schůzka. Každý den pak probíhá krátká týmová schůzka. Forma „týmovek“ je na teamleadrovi, někteří preferují snídaňové týmovky, někteří formality a jiní se sejdou při obědě.

Všichni nastupující operátoři mají smlouvu na dobu určitou, na jeden rok. Měsíc před koncem platnosti smlouvy se sejde teamleader s daným operátorem a řeší zájem o prodloužení smlouvy.

Další události, které mohou nastat při pracovním poměru a jak je společnost řeší, jsou uvedeny v příloze č. 2 – Životní cyklus operátora.

2. Jak probíhá školení nováčka?

Zkušební doba je rovna adaptačnímu procesu, který u nás trvá tři měsíce. Během tohoto období se rozpozná opravdu skutečný zájemce a jeho potenciál.

První den v nové práci je pro každého zaměstnance náročný. U nás probíhá sezení s personalistou, který zaměstnance seznámí se základními informacemi a školeními, které bude absolvovat. V rámci prvního dne rovněž proběhne vstupní školení o bezpečnosti práce, seznámení se s pracovištěm a online příposlechy. Současně je zařazen do týmu, dle jeho schopností a znalostí, toto posoudil personalista společně s teamleadrem, může se například jednat o prodej, retence, péče o zákazníky, technická podpora a další. Do týmu však nastupuje až 11 den, do té doby probíhá seznamování, předání přístupových údajů, hovory operátora se zákazníkem s příposlechem, průběžné znalostní testy a jeden velký znalostní test, jako zakončení vstupního školení.

Po školení přejde do fáze zkušební lhůty. Zaměstnanec nastoupí do vybraného týmu, kde probíhá:

- každý den online příposlechy se senior operátorem,
- vstupní koučink, jedná se o představení očekávání a cílů,
- online příposlech a koučink s vyhodnocením výsledků,
- následky hovorů s trenérem po dobu dvou měsíců plus zápisy s online.

Jednou týdně se schází s vedoucím a hodnotí se postupy a pracovní výkon. Před koncem zkušební lhůty by mělo proběhnout sezení s HR ohledně ověření spokojenosti a rozhodnutí o ukončení, prodloužení či zkrácení smlouvy.

Senior operátor zároveň může poradit osvědčené rady zkušenějších operátorů.

3. Jaké podpůrné materiály zaměstnanec dostane?

Během sezení s personalistou v rámci prvního dne dostane příručku zaměstnance, která obsahuje nejdůležitější body o organizaci a jiné obecné či konkrétní informace.

Zároveň vyplní osobní dotazník na základě, kterého je potom sestavena pracovní smlouva. Zaměstnanec také dostane protokoly o seznámení s pracovním řádem, směrnicemi a politikou organizace, také o absolvování školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vše musí podepsat a odevzdat vedoucímu.

Jestliže nastupuje někdo na hlavní pracovní poměr, musí také absolvovat vstupní prohlídku závodním lékařem.

4. Co vše se sleduje během zkušební doby u zaměstnance?

Sleduje se celkem šest ukazatelů. Tyto ukazatele jsou pro všechny stejné, liší se pouze v konečné hodnotě, kterou musí splnit. Ve třetím měsíci plánu je hodnota totožná s klasickým operátorem.

Ukazatelé:

- výkon: kolik udělal emailů a telefonátů za hodinu,
 - ACW: práce po hovoru, jedná se o to, že každý hovor musí být zaznačen do systému, zkušenější operátoři vyplňují již během hovoru,
 - prodej: operátor má za úkol během hovoru nabídnout určité promo, akci, která zrovna běží,
 - produktový test: každý i zkušený operátoři pravidelně píše test o produktech, které společnost nabízí,
 - kvalita hovorů,
 - CSAT: zákazník je během hovoru informován o tom, že mu do emailové schránky přijde dotazník spokojenosti, jak s celou organizací, tak s týmem a samotným operátorem.
- Maximální hodnota je 10 b.

V následující tabulce číslo 4.1 jsou rozepsány hodnoty, kterých operátor musí dosáhnout. V případě, že jich nedosáhne během zkušební doby, zvažuje se odchod. Samozřejmě někteří překračují tyto hodnoty. V případě nesplnění testu na určité procento, má operátor možnost test jednou opakovat v opačném případě se zvažuje odchod z organizace.

V prvním měsíci se sleduje 3. a 4. týden, jelikož v prvních dvou týdnech probíhá školení.

Tabulka č. 4.1 Zjednodušený plán

Hodnota	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc
Výkon	7	7,5	8
ACW	do minuty	0:50	0:40
Prodej	5 promo	10 promo	15-20 promo
Produktový test	80 %	80-90 %	90-100%
Kvalita hovorů	X	3,2	3,5
CSAT	6,5	7	7,5

[vlastní zpracování]

Pro příklad: v rámci prvního měsíce, tedy 3. a 4. týden, by operátor měl zvládnout 7 emailů a telefonátů za hodinu. Tyto hovory musí být v systému zaznamenány do jedné minuty. Během hovoru by operátor měl nabídnout 5 promo akcí, které organizace v současné době nabízí. Test by měl zvládnout na 80 %. Kvalita hovorů se zde neměří a v rámci dotazníků spokojenosti zákazníků by měl být na hodnotě 6,5.

4.2 Studium dokumentů

Studium interní dokumentace je druhou zvolenou technikou pro sběr dat v této práci. Fluktuace, neboli jak call centrum samo uvádí ve svých dokumentech „attrition“, se měří u operátorů na pozicích Front Office Operátor a Back Office Operátor.

Call centrum pro výčet fluktuace používá tzv. míru odchodů, vysvětleno v teoretické části práce. Pro připomenutí jedná se o následující vzorec.

$$\frac{\text{celkový úbytek operátorů v měsíci}}{\text{celkový počet operátorů na začátku daného měsíce}} \cdot 100$$

Příkladem, jestliže chceme vypočítat fluktuaci za měsíc únor, sečteme všechny odchody operátorů v únoru a vydělíme ho počtem operátorů, kteří pro firmu pracují k prvnímu dni měsíce února.

Tabulka 4.2 zobrazuje údaje nutné pro výpočet fluktuace a následně pak fluktuaci operátorů. Pro porovnání tabulka obsahuje údaje za celý rok 2015 a za rok 2016 měsíce leden a únor.

Tab. 4.2 Vývoj fluktuace v organizaci

měsíc	1.15	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.16	2.
odchody OPE	6	8	4	9	3	11	5	8	8	5	3	14	7	4
celkový počet OPE	137	136	131	135	135	131	116	116	120	110	110	116	108	102
attrition (%)	4,38	5,88	3,05	6,67	2,22	8,40	4,31	6,90	6,67	4,55	2,73	12,07	6,48	3,92

[vlastní zpracování]

Je patrné, že vývoj fluktuace je celkem vyrovnaný, s výjimkou dvou údajů za rok minulý, jedná se o červen a prosinec, kdy se hodnoty více než ztrojnásobily. Porovná-li se výsledné míry fluktuace (mimo měsíc 12 a 6), se zdravou mírou (5-7 % dle výzkumu HR monitor), lze konstatovat, že call centrum je na tom velmi dobře a jeho míra fluktuace pomáhá udržovat fungování vnitřního trhu.

Pozornost bude věnována roku 2016. I zde platí, že fluktuace je v mezích zdravé míry. Za sledované období odešlo celkem 11 zaměstnanců.

S velkou převahou se jednalo o ženy (72,73 %) a muži odešli v počtu 3 operátorů. Dva operátoři, to je 18,18 %, zastupují věkovou kategorii do 20 let, pravděpodobně práci ukončili z důvodu studia. Další 3 operátoři pak byli ve věku 41 a více. Nadpoloviční většina, přesně 54,55 % byli zaměstnanci ve věku 21-40.

Z tohoto počtu odchodů, operátoři na lince (front office operátor) představují 81,82 %, to znamená, že za měsíc leden a únor odešlo 9 operátorů z této pozice. Zajímavým faktem je, že pouze 3 z nich byli operátoři ve zkušební, tedy adaptační době. Bohužel příčiny odchodu call centrum nemá, lze se tedy domnívat, že se jednalo o určitou formu nespokojenosti, ať už s prostředím, psychickou náročností či finančním ohodnocením.

Z výsledků lze konstatovat, že toto call centrum je jedním z mála, kde zvýšená fluktuace není.

4.3 Dotazníkové šetření

Na úvod bylo řečeno, že dotazníkové šetření je považováno za stěžejní metodu celé práce. Cílem tedy bude zjistit, do jaké míry vnímají a jsou spokojeni se svou adaptací a pracovním prostředím zaměstnanci a zda mají tendence díky nespokojenosti odcházet.

Výzkumná otázka

„Pracovníci spokojení se svou adaptací a prací mají nižší tendenci k fluktuaci.“

4.3.1 Operacionalizace

Proces, kdy se získané teoretické poznatky převádějí do empirické podoby indikátorů (Hendl, 2005).

V části teoretické byly popsány faktory, ovlivňující adaptační proces zaměstnance, jeho spokojenost, ale také chyby, kterých se dopouští vedoucí pracovník a díky kterým má zaměstnanec tendence k odcizení a následnému odchodu.

Na základě vybraných faktorů, jejich indikátorů a výzkumné otázky je sestrojen dotazník obsahující celkem 27 otázek, z něhož jsou 3 orientované na identifikaci, a to následovně: věk, pohlaví a délka pracovního poměru v organizaci.

Otázky jsou nejčastěji konstruovány jako uzavřené, místy polootevřené s možností jiné pro vyjádření vlastního názoru (jedná se o jednu otázku). V případě uzavřených otázek je použita předem definovaná pětistupňová škála odpovědí umožňující odpověď rozhodně ano (1), spíše ano (2), neutrální odpověď (3), spíše ne (4) a rozhodně ne (5).

Přičemž hodnota 1 odpovídá nejlepšímu možnému hodnocení, to znamená vysoká spokojenost a malá tendence odchodu a hodnota 5 nejhoršímu, to znamená nízká úroveň spokojenosti s jakýmkoli faktorem a vysoká tendence zvažovat odchod z organizace. S výjimkou otázky směřující na odchod, zde se předpokládá, že zaměstnanci budou odpovídat škálou 4 nebo 5.

Dotazníkový průzkum bohužel nedokáže zcela odhalit a zachytit všechny příčiny, díky kterým mohou zaměstnanci odcházet. Za případné nesrovnalosti, bude jistě stát neochota některých pracovníků odpovědět pravdivě, nebo jiné chápání celého procesu oproti chápání organizace.

Výsledek dotazníkové šetření pak bude porovnávat vnímání adaptačního procesu a spokojenost zaměstnanců s výpovědi o adaptačním procesu pověřeným pracovníkem.

Vyhodnocení proběhne na základě prostého aritmetického průměru zvlášť za každou otázku v dané oblasti a následně pak za jednotlivou oblast. Získají se tedy 3 průměry na základě, kterých budou odvozeny závěry. V případě, že hodnota bude mezi 1-2, předpokládají se zaměstnanci spokojení a adaptovaní, jejichž adaptační proces proběhl úspěšně a mají nízkou tendenci odejít. Jestliže pak hodnota bude 4-5 lze předpokládat pravý opak a zaměstnanci budou mít větší tendenci se odcizit. Opět s výjimkou otázky o odchodu, kdy bude žádoucí, aby se hodnota blížila 4-5. Součástí bude také porovnávací tabulka.

Hlavní výzkumná otázka byla v dotazníku dále rozdělena do dílčích oblastí zaměřující na hodnocení adaptačního procesu zaměstnance, spokojenost s pracovním prostředím a odchod a očekávání. Tabulka č. 4.3 uvádí první část výzkumného tvrzení – jak zaměstnanci hodnotí svůj adaptační proces.

Tab. 4.3 První část výzkumného tvrzení

Faktor	Klíčová otázka a oblast	Indikátor
Období před nástupem	Během doby od podpisu smlouvy do doby nástupu, se mnou nadřízený pracovník udržoval/a kontakt.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.
Nadřízený	Byl mi k dispozici člověk, který mě vedl/a správným směrem.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.
Kolektiv	Byl/a jsem seznámen/a se svým pracovním týmem.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.
Informace	Byly mi předány i v písemné verzi. V případě dotazů mi bylo vždy srozumitelně odpovězeno.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.
Spokojenost s adaptací	S adaptací jsem byl celkově spokojen/a.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.

[vlastní zpracování]

Druhá část výzkumného tvrzení – spokojenost zaměstnance s předem stanovenými faktory uvádí následující tabulka číslo 4.4.

Tab. 4.4 Druhá část výzkumného tvrzení

Faktor	Klíčová otázka a oblast	Indikátor
Kolektiv	Komunikace je skvělá. Na pracovišti vládne přátelské prostředí.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.
Pracovní prostředí	S pracovním prostředím jsem spokojen.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.
Nadřízený	Svého nadřízeného si vážím a respektuji ho. S nadřízeným mám kladný vztah.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.
Pracovní nároky	S délkou pracovní doby jsem spokojen. S vykonávanou prací jsem se ztotožnil/a. Psychická náročnost mi vyhovuje	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.
Mzdové ohodnocení	S finančním ohodnocením jsem spokojen/a.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.

[vlastní zpracování]

Poslední, třetí část výzkumné otázky se zaměřuje na odchod a očekávání zaměstnanců v organizaci a je uvedena v tabulka 4.5.

Tab. 4.5 Třetí část výzkumného tvrzení

Faktor	Klíčová otázka a oblast	Indikátor
Očekávání	V současném zaměstnání vidím možnost se rozvíjet. Obsah práce souhlasí s informacemi. Se všemi je zacházeno spravedlivě.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.

Odchod	Zvažoval/a jsem odchod z organizace.	Předem stanovená škála, na které respondent označí, do jaké míry souhlasí či nikoli.
--------	--------------------------------------	--

[vlastní zpracování]

Dotazník obsahuje i další otázky, které dále rozvíjí dané oblasti, ale nejsou zahrnuty v tabulkách. Jedná se například o otevřené otázky na vyjádření vlastního názoru k problematice a samozřejmě otázky identifikačního rozmezí.

4.3.2 Pre-test

Součástí tohoto dotazníku bylo taktéž předběžné testování. Záměrem bylo zjistit srozumitelnost a logickou posloupnost otázek v dotazníku.

Návrh byl nejprve prokonzultován s odpovědným pracovníkem v organizaci. Ten posoudil, zda dané otázky mají vypovídací hodnotu a zda opravdu poslouží k získání správných informací. Důležité v této fázi bylo, aby si otázky neodporovaly a aby se zaměstnanci skutečně zamysleli nad svým adaptačním procesem, tedy to zda ho hodnotí pozitivně jako firma či nikoli. Současně byl návrh předán i vedoucímu práce.

V rámci tohoto předvýzkumu byly zjištěny drobné nedostatky, jako je zavádějící otázka, která nebyla jednoznačná, tudíž byla přepsána či otázky duplicitní, které byly vymazány. Po těchto úpravách byl dotazník distribuován všem zaměstnancům organizace.

4.3.3 Výzkumný vzorek

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v prostorách call centra a dotazník byl zaslán všem zaměstnancům na pozici Front Office Operátor, jelikož právě u nich byla adaptace zjišťována. Z celkového počtu zaměstnanců 138, jich na dané pozici pracuje 86, což znamená, že 62,32 % zaměstnanců jsou operátoři na lince.

Poměr mužů a žen je v tomto call centru velmi nevyrovnaný. Ženy jsou v zastoupení 75 zaměstnanců, čili 87,21 % a muži 11 zaměstnanců, 12,79 %.

Výzkumný vzorek obdržel dotazník elektronicky prostřednictvím elektronické pošty. Tato forma online dotazování byla zvolena právě proto, že všichni zaměstnanci v call centru potřebují při výkonu své práce stolní počítač. Takto bude zajištěno, že se dotazník dostane opravdu ke všem přítomným pracovníkům, jeho vyplnění proběhne v krátkém časovém intervalu a zaručí se vyšší návratnost.

Návratnost

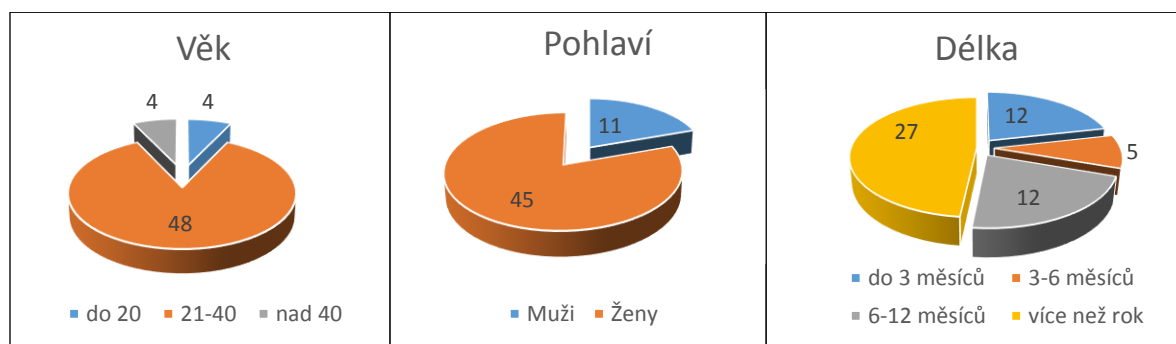
Z celkového počtu 86 zaměstnanců vyplnilo zaslaný dotazník 56. Návratnost celého dotazníku činí 65,12 %. Úspěšnost návratnosti můžeme považovat za uspokojující, zejména pro účely vyhodnocení. Zamezení vyšší návratnosti má pravděpodobně na svědomí nepřítomnost zaměstnanců, ať už z důvodu dovolených či nemoci.

Návratnost dotazníku ukazuje graf 4.1. U mužů činila 100 %, tedy všech 11 mužů na pozici Front Office Operátor vyplnilo a zaslalo zpět dotazník. U žen byla návratnost 60 %. Ze všech pracujících žen na této pozici dotazník zaslalo zpět 45 zaměstnankyň. Z celkového počtu přichozích odpovědí, rozdělených dle pohlaví, činí poměr 19,64 % muži a 80,36 % žen.

Z hlediska věkové struktury respondentů má největší zastoupení věková kategorie 21-40, konkrétně do této kategorie spadá 85,72 % všech dotázaných, to je 48 zaměstnanců. 7,14 %, to jsou 4 zaměstnanci, spadají do kategorie do 20 let a nad 40 stejným poměrem. Tento fakt odpovídá tomu, že na takovéto pozici pracují zejména mladí lidé, kteří svou kariéru startují a vydělávají si tak během studia.

Dle výsledků dotazníkové šetření a délky zaměstnání vyplývá následující: počty zaměstnanců jsou celkem vyrovnané. Do 3 měsíců a v rozmezí od 6 do 12 měsíců, zde pracuje 21,43 % všech respondentů, kteří zaslali vyplněný dotazník. V rozmezí od 3 do 6 měsíců pak 8,93 % dotázaných. Největší složku tvoří zaměstnanci, kteří v call centru pracují déle než jeden rok a jsou zde spokojeni, tedy 48,21 %.

Graf 4.1 Návratnost



[vlastní zpracování]

4.4 Výsledky dotazníkového průzkumu

Jak již bylo uvedeno výše v rámci operacionalizace, vyhodnocení se provádí na základě třech oblastí – adaptace, spokojenost a očekávání/odchody. V těchto oblastech byly zvoleny faktory na základě, kterých se hodnotilo. Každý faktor byl pak zastoupen alespoň jednou otázkou. Číslování otázek níže odpovídá číslování v dotazníku. Celý dotazník je součástí této práce jako příloha č. 1. Podrobné výsledky za jednotlivé otázky jsou uvedeny v příloze č. 5.

Respondenti odpovídali na předem stanovené Likertově škále. Škála byla zvolena jako pětistupňová v rozmezí 1 až 5, přičemž 1 odpovídá nejlepšího hodnocení a 5 nejhoršímu, s výjimkou otázky ohledně odchodu, kdy rozhodně ne je považováno za kladnou odpověď. V celém dotazníku byla stupnice stanovená následovně: 1 - rozhodně ano a 5 - rozhodně ne.

Vyhodnocení bude rozděleno do dvou fází. Nejprve budou popsány výsledky za všechny zaměstnance, kteří dotazník zaslali zpět. Následně budou shrnuty výsledky pouze za zaměstnance, kteří jsou v call centru maximálně 3 měsíce, což znamená jejich adaptační dobu. Zaměstnanci, kteří jsou ještě v adaptačním procesu, a dotazník vyplnilo, je 12. Všichni tito operátoři jsou ve věkové kategorii 21-40 let a jejich zastoupení dle pohlaví je následující: ženy jsou v zastoupení 66,67 %, což odpovídá 8 ženám a muži pak 33,33 %, tedy 4 operátoři.

Respondenti odpovídali v rámci pracovní doby v průběhu 1 pracovního týdne.

4.4.1 Adaptační proces pracovníka

V rámci této oblasti bylo stanoveno pět faktorů, které mají podstatný vliv při příchodu do nového pracovního prostředí. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci vnímají své začátky pozitivně a zda opravdu prochází všemi oblastmi adaptace. Vnímání prvních kroků se totiž může podstatně lišit v tom, jak jej vidí nový pracovník a organizace.

Faktory a otázky tedy byly vybrány dle toho, co je pro nového pracovníka v novém prostředí kritické a co může mít vliv na jeho spokojenost a rozhodnutí o budoucím odchodu. Celkový počet otázek v této oblasti je 6, přičemž oblast informace je zastoupena právě dvěma otázkami.

Faktory a otázky

- Období před nástupem
 - Otázka č. 1 - Během doby od podpisu smlouvy do doby nástupu, se mnou nadřízený pracovník udržoval/a kontakt a v případě potřeby mi pomohl/a.
- Nadřízený
 - Otázka č. 2 - Po celou pracovní dobu (první měsíce) mi byl k dispozici mentor, který mě v případě nejasností vedl/a správným směrem.
- Kolektiv
 - Otázka č. 5 - Byl/a jsem seznámen/a s mým pracovním týmem i týmem bezprostředně důležitým pro výkon mé práce.
- Informace
 - Otázka č. 3 - V případě různých dotazů, mi bylo vždy srozumitelně odpovězeno a vše vysvětleno.
 - Otázka č. 6 - Byly mi předány informace i v písemné verzi.
- Spokojenost s adaptací
 - Otázka č. 7 - Se svou adaptací na novou pracovní pozici jsem byl spokojen/a.

Jednotlivé aritmetické průměry otázek se pohybovaly mezi hodnotou 1,3 – 1,75, což dle vymezení v rámci operacionalizace odpovídá tomu, že adaptační proces zaměstnanci hodnotí kladně a do organizace vstupují s pozitivními pocity. Celková hodnota za tuto oblast pak činí 1,49.

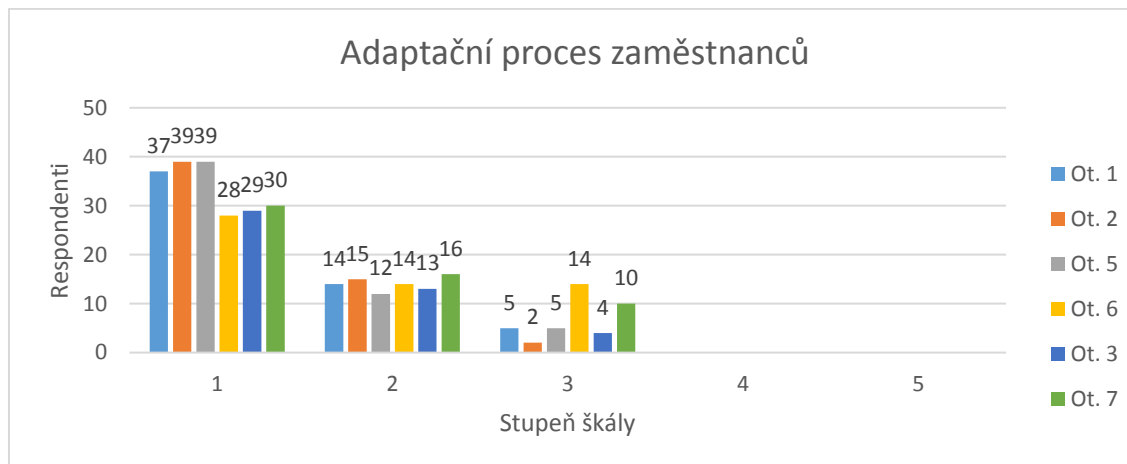
Adaptační proces jak jej popsala pověřená osoba je pak nastaven správně a organizace i samotní zaměstnanci jej vnímají pozitivně a stejně.

Podrobnější výsledky jak všichni respondenti odpovídali na jednotlivé otázky, je zobrazen v grafu 4.1. Za trochu opomíjenou oblast se dají považovat informace, konkrétně pak předání písemných materiálů, jelikož 14 zaměstnanců jej označili známkou 3. V tomto případě se pak může jednat i o to, že zaměstnanci nepostřehli předání písemných informací, zapomněli či je považovali za samozřejmost. Odpovídá tomu i fakt, že všichni, kteří takto odpověděli, pracují v call centru víc než půl roku. Konkrétně 11 zaměstnanců více než rok a zbylí 3 odpověděli, že zde pracují 6-12 měsíců.

82,14 % respondentů jsou či byli se svou adaptací spokojeni. Zbylých 10 spokojenost s adaptací hodnotilo neutrálně.

Zároveň stupeň škály 3 (neutrální), byl v této oblasti nejhorší možnou variantou odpovědí. Žádný z respondentů neodpověděl rozhodně ne (5), nebo spíše ne (4).

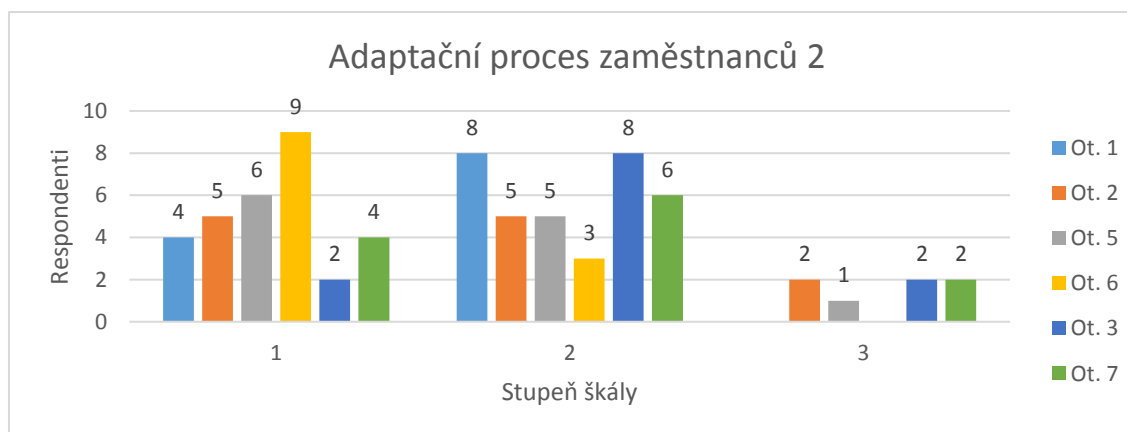
Graf 4.2 Vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnanců



[vlastní zpracování]

Graf 4.2 shrnuje odpovědi všech respondentů. Jelikož tématem práce je adaptace a fluktuace, následující graf 4.3 zobrazuje odpovědi zaměstnanců, kteří tímto procesem právě prochází. Pro lepší přehlednost jsou vypuštěny škály 4 a 5, neboť takto nikdo neodpovídal. Minimální počet zaměstnanců odpověděl stupněm škály 3. Neutrální odpovědi hodnotili otázky, vztahující se k seznámí, dotazů a k celkové spokojenosti s proběhlou adaptací. Více než polovina odpovídala rozhodně ano, nebo spíše ano. Toto lze považovat za dobrý krok call centra, jehož adaptační proces vyhovuje téměř všem a v případě nejasností bylo vždy odpovězeno.

Graf 4.3 Vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnanců 2



[vlastní zpracování]

4.4.2 Spokojenost zaměstnanců

Spokojený pracovník má kladnější vztah k organizaci, je více loajální a nepřemýšlí nad odchodem. Pro organizaci je důležité udržovat si takové zaměstnance, nejen z důvodů kladných ohlasů, ale také proto, že častější odchody stojí organizaci dodatečné náklady na výběr a zaučení nových pracovníků. Jelikož práce v call centru řadíme mezi nejen psychicky náročné práce, cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají pracovní prostředí, ve kterém pracují a jak jsou spokojeni s nastavenými faktory. V této oblasti bylo stanoveno 5 faktorů s celkem 9 otázkami.

Faktory a otázky

- Kolektiv
 - Otázka č. 10 - Komunikace je skvělá.
 - Otázka č. 11 - Na pracovišti vládne přátelské prostředí.
- Pracovní prostředí
 - Otázka č. 14 - S pracovním prostředím jsem spokojen/a.
- Nadřízený
 - Otázka č. 12 - Svého nadřízeného si vážím a respektuji ho.
 - Otázka č. 13 - Se svým nadřízeným mám kladný vztah.
- Pracovní nároky
 - Otázka č. 18 - S délkou pracovní doby jsem spokojen/a.
 - Otázka č. 16 - S vykonávanou prací jsem se ztotožnil/a.
 - Otázka č. 17 - Psychická náročnost mi vyhovuje.
- Mzdové ohodnocení
 - Otázka č. 19 - S finančním ohodnocením jsem spokojen/a.

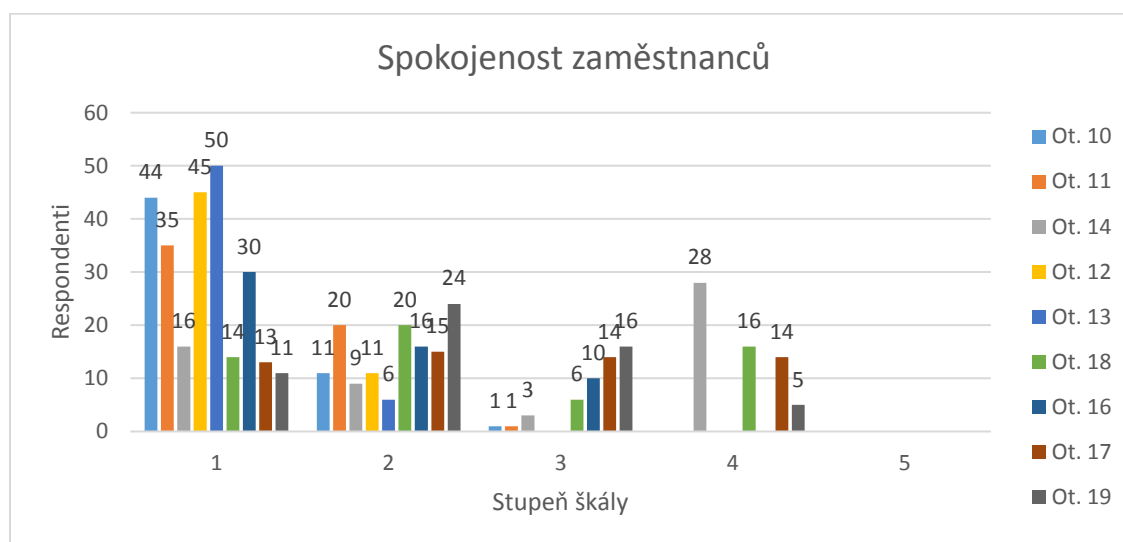
V této oblasti se hodnoty jednotlivých faktorů pohybují v rozmezí 1,2-2,76. V konečné fázi pak hodnota činí 1,83. Lze tedy konstatovat, že i spokojenost zaměstnanců s vybranými faktory je na dobré úrovni a call centrum má spokojené a loajální zaměstnance.

V grafu 4.4 jsou pak vyobrazeny jednotlivé otázky a to, jak na ně zaměstnanci odpovídali. Za kritičtější faktory se může považovat pracovní prostředí, jehož hodnota průměru je nejvyšší téměř 3 a dalo by se říci, že se blíží k nespokojenosti. Vliv na to může mít tzv. open office. Jelikož tento trend zaměstnanci moc nemají rádi, nemají soukromí a často jsou podrážděni.

Dalším kritickým faktorem jsou pak pracovní nároky, kdy zaměstnanci nejsou spokojeni s délkou pracovní doby a s psychickou náročností, zároveň také i s finančním ohodnocením své práce. Tyto drobné nesrovnalosti kompenzuje výborný nadřízený a pracovní kolektiv, díky čemuž jsou zaměstnanci spokojenější.

Oproti oblasti předchozí, zde respondenti odpovídali i stupněm škály 4, právě tyto faktory byly v textu výše považovány za kritické faktory.

Graf 4.4 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací



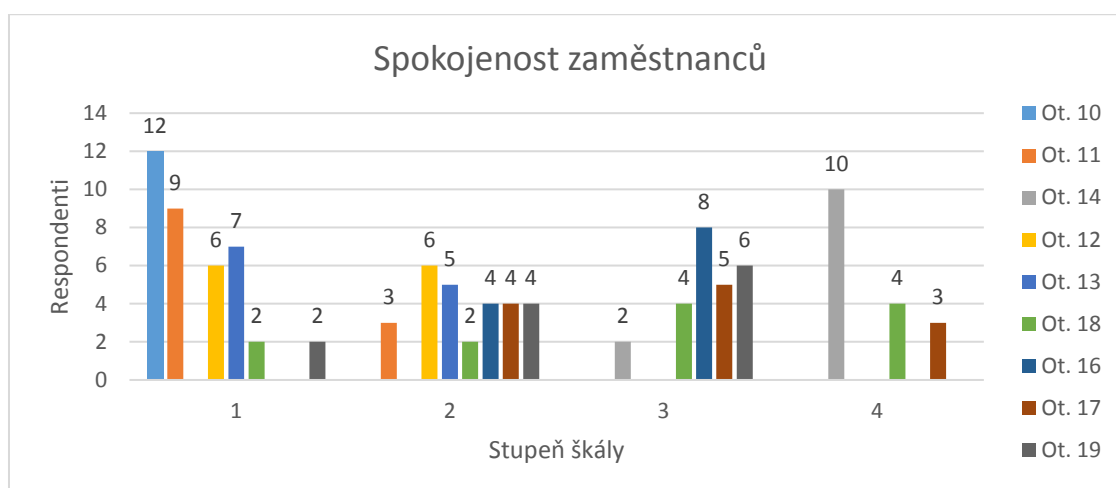
[vlastní zpracování]

Graf 4.5 zobrazuje jednotlivé odpovědi operátorů v adaptačním procesu. Pro lepší přehled je opět vypuštěna škála s hodnotou 5. Poměr mužů a žen a jejich věková kategorie je uvedena na začátku kapitole o výsledcích dotazníkové šetření.

Z grafu je patrné, že 83 % zaměstnanců nejsou spokojeni s pracovním prostředím. To může být zapříčiněno již zmíněným open office. Porovná-li se tato nespokojenost se zaměstnanci, kteří zde pracují déle než jeden rok, je situace následující. Spokojení operátoři pracující zde zmíněnou dobu jsou v zastoupení 48,22 % všech zaměstnanců. Lze tedy říci, že se do jisté míry jedná o zvyk.

Dále tito nováčci nejsou spokojeni s délkou pracovní doby, konkrétně 4 z nich a také s psychickou náročností práce, 3 operátoři. Ve většině případů jsou operátoři v procesu adaptace spokojeni s předem nastavenými faktory.

Graf 4.5 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací 2



[vlastní zpracování]

4.4.3 Odchod a očekávání

Poslední oblastí je právě fluktuace a očekávání, čili jistá forma psychologické smlouvy, která je na začátku jakéhokoli vztahu. Oblast zahrnuje dva faktory a 4 otázky.

Faktory a otázky

- Očekávání
 - Otázka č. 20 - V současném zaměstnání vidím možnost se dále rozvíjet.
 - Otázka č. 8 - Obsah vykonávané práce souhlasí s informacemi.
 - Otázka č. 23 - Se všemi je zacházeno spravedlivě.
- Odchod
 - Otázka č. 21 - Zvažoval/a jsem odchod z organizace.

Celková hodnota této oblasti činí 2,3. Pro detailnější zhodnocení bude vhodné tyto oblasti rozdělit, a to zejména proto, aby se zamezilo rozporuplným výsledkům. U očekávání totiž budou žádoucí výsledky 1-2, u odchodu pak 4-5.

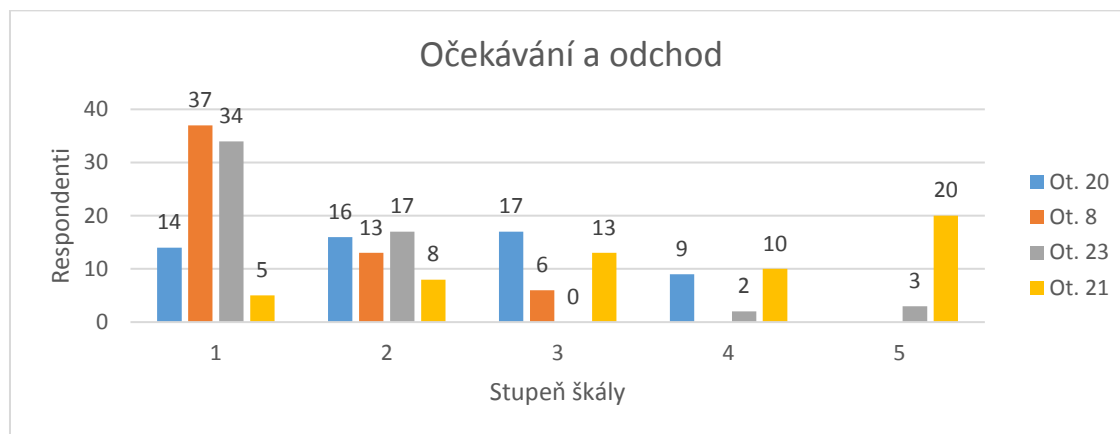
V případě očekávání je výsledná hodnota 1,82. I přes kritičtější faktor, a to rozvoj, který 9 respondentů hodnotilo stupněm škály 4 (viz graf 4.6). Lze konstatovat, že zaměstnanci vnímají obsah vykonávané práce, tak jak jim bylo řečeno, čili call centrum nic nezatajuje. Současně jsou přesvědčeni, že je se všemi pracovníky zacházeno stejně a nevyskytuje se žádné

zvýhodňování či opak. S faktorem očekávání přišlo také nejhorší hodnocení, na stupni škály respondenti odpovídali i hodnotou 5 (rozhodně ne).

Druhým faktorem této oblasti byl odchod, jehož výsledná hodnota se blíží k bodu 4 (3,57). Tento fakt dle operacionalizace vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou spokojeni a jejich vstup do organizace byl nastartován správným směrem, tudíž nezvažují odchod a vnímají se jako součást call centra.

Ti, kteří odchod zvažují a ohodnotili svůj odchod body 1-3, celkem 46,43 % dotázaných, uvedli jako hlavní důvody například nejistota, zda zvládnou svěřené úkoly, studium, vyšší titul apod. Nikdo z respondentů neuvedl jako důvod odchodu nespokojenost.

Graf 4.6 Vyhodnocení očekávání a odchod



[vlastní zpracování]

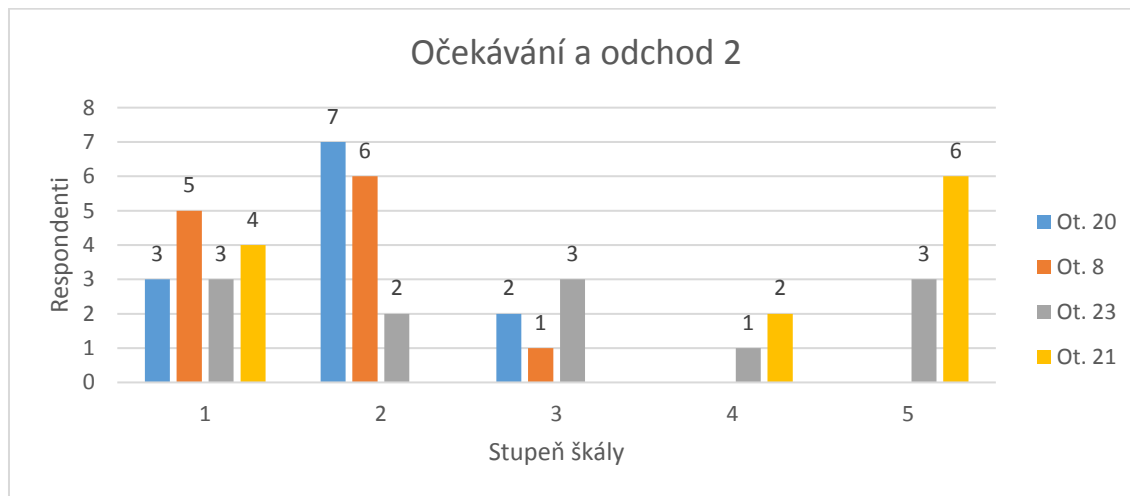
Operátoři, kteří jsou stále ve zkušební době, hodnotili oblast očekávání a odchod následovně viz graf 4.7. V tomto případě není vynechána škála žádná a zaměstnanci odpovídali ve všech možných variantách. Jejich rozdělení dle pohlaví a věku je taktéž součástí úvodu o výsledcích dotazníkového šetření. Pro zopakování všichni nováčci jsou ve věku 21-40 let. Muži jsou zastoupeni 33,33 % a ženy pak 66,67 %.

Z grafu 4.7 uvedeného níže lze konstatovat, že ve většině případů tito operátoři používají opět kladné hodnocení. Konkrétně za faktor očekávání - v zaměstnání vidí možnost se dále rozvíjet a práce souhlasí s danými informacemi, což je pozitivním bodem pro call centrum, a to především z toho důvodu, že tito zaměstnanci nebudou mít tendenci odcházet.

Nadpoloviční většina nováčků, konkrétně 66,67 % uvedlo, že by z organizace rozhodně neodešli (otázka č. 21). Tento fakt je pro call centrum opět dobrým ukazatelem. Ukazuje správné nastartování a adaptační proces na dobré úrovni, i přesto, že v předchozí oblasti se vyskytovala nespokojenost s určitými faktory. Zbylí zaměstnanci, 4 operátoři, rozhodně uvažují o odchodu z call centra. Zvažování o odchodu může být způsobeno také tím, že všichni noví operátoři jsou ve věku 21-40, což znamená, mnozí z nich studují a jak někteří uvedli, chtějí se věnovat škole.

Na co by se call centrum mělo zaměřit, především u nových zaměstnanců, je oblast očekávání, konkrétně spravedlivé zacházení (ot. č. 23). 33,33 % nováčků (4) jsou přesvědčeni, že s nimi není zacházeno spravedlivě, 25 % (3) zvolili neutrální odpověď a 41,67 % si myslí, že je se všemi zacházeno stejně, ať už se jedná o škálu rozhodně ano, nebo spíše ano. Toto smýšlení bude mít za následek nespokojenost a pocit zbytečnosti, díky kterému může dojít k odchodu.

Graf 4.7 Vyhodnocení očekávání a odchod 2



[vlastní zpracování]

4.4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na začátku celého dotazníkového šetření i rozhovoru s pověřenou osobou ve vybraném call centru byla stanovena výzkumná otázka, jejímž cílem bylo zjistit, zda pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou adaptací i prací, mají nižší tendenci zvažovat odchod a následně call centrum opustit. Aby toho bylo možné dosáhnout a ověřit toto tvrzení, zaměstnanci byli rozděleni dle jejich odpovědí.

Toto rozdělení ukazuje tabulka 4.6. Co je důležité nesmíme zapomenout, že hodnota 1 znamená rozhodně ano a hodnota 5 rozhodně ne, čili u spokojenosti s prací a adaptací je důležité, aby hodnota byla 1-2, ale naopak u odchodu, aby hodnota byla 4-5, jelikož otázka byla položena, zda zvažovali odchod, tudíž potřebujeme hodnotu rozhodně ne.

Adaptace znamená souhrn odpovědí, jak jsou zaměstnanci spokojeni s celkovou adaptací (7. otázka v dotazníku). Práce, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vykonávanou prací (otázka 16). Odchod značí, jakou škálou ohodnotili své zvažování o odchodu (otázka 21).

Celá tabulka je koncipovaná tak, že spokojenost jak s adaptací, tak prací samotnou je seřazená dle nejlepší možné odpovědi, tedy 1 (rozhodně ano), následně je k ní přiřazena hodnota pro odchod, dle jednotlivých odpovědí zaměstnanců a v poslední řadě tabulka uvádí, kolik zaměstnanců takto odpovědělo.

Tab. 4.6 Souhrn vyhodnocení

Adaptace	Odchod	Zaměstnanci	Práce	Odchod	Zaměstnanci
1	3	7	1	3	6
1	4	7	1	4	5
1	5	16	1	5	19
2	1	2	2	1	1
2	2	4	2	2	5
2	3	2	2	3	5
2	4	3	2	4	4
2	5	4	2	5	1
3	1	3	3	1	4
3	2	4	3	2	3
3	3	4	3	3	2
			3	4	1

[vlastní zpracování]

Z výsledků, které shrnuje tabulka 4.6 výše, je patrné, že většina zaměstnanců, kteří byli a jsou spokojeni s prací, rozhodně nemají tendenci odcházet. 33,93 %, tedy 19 zaměstnanců, hodnotilo svou spokojenost známkou 1 a k tomu zvolili u odchodu hodnotu 5, což je nejlepší možné řešení. Zbylé hodnoty jsou v celku vyvážené. I přesto, že někteří svou spokojenost hodnotili neutrálně, lze vyznívat, že taktéž nemají velké sklony k odchodu. Operátoři, kteří zvolili hodnotu u spokojenosti 3 a u odchodu 1-2, jsou v nepatrném zastoupení, a to pouze 7 zaměstnanců z celkových respondentů 56. Jako důvody zvažování odchodu je nejistota, zda zvládnou svěřené úkoly, nebo škola a vyšší titul.

V případě adaptace zaměstnanci odpovídali obdobně. Nejvyšší počet zaměstnanců, 16 (28,57 %), odpověděli hodnotou 1 u spokojenosti s adaptací a hodnotou 5 u odchodu. 11 operátorů, to je, 19,62 % zvažovali svůj odchod, bere se v úvahu hodnota 1-3 a jejich postoj k adaptaci je neutrální. Zaměstnanci, kteří zvažovali odchod, opět hodnota 1-3, ale jsou spokojeni se svou adaptací, jsou v zastoupení 8 zaměstnanců.

Operátoři, kteří jsou stále ve zkušební době, odpovídali následovně, viz tabulka 4.7. Zde je vynechána spokojenost s prací, a to zejména pro lepší vypovídací schopnost, a také jelikož zaměstnanci stále prochází adaptačním procesem. Z tabulky je patrné, že počet zaměstnanců je poměrně vyrovnaný. Odchod zvažovalo celkem 4 zaměstnanců i přes to, že svou adaptaci zhodnotili neutrálně a hodnotou 2 (spíše ano – hodnotí ji pozitivně). Toto uvažování je možná způsobené, již zmiňovanou kritičtější oblastí, a to očekávání, kdy si noví zaměstnanci nejsou jisti, zda je s nimi zacházeno spravedlivě. Tento rozpor lze vyřešit prostřednictvím adaptačních rozhovorů.

Na druhou stranu 8 zaměstnanců v průběhu adaptace o odchodu neuvažovalo.

Tab. 4.7 Souhrn výsledků 2

Adaptace	Odchod	Zaměstnanci
1	4	1
1	5	3
2	1	2
2	4	1
2	5	3
3	1	2

[vlastní zpracování]

4.5 SWOT ANALÝZA

Na základě provedeného polostrukturovaného rozhvoru s pověřenou osobou call centra a dotazníkové šetření v této společnosti, je sestrojena jednoduchá SWOT analýza charakterizující slabé a silné stránky call centra, jeho adaptačního procesu a vnímání zaměstnanců. Díky určení slabých stránek, a to především z dotazníkové šetření, mohou vyplynout zlepšení, která by zamezila nespokojenost či možné odchody zaměstnanců.

Pečlivé výběrové řízení, posuzování všech znalostí a schopností jedince, pravidelné schůze, zpětné vazby a hodnocení. To vše napomáhá k tomu, že se do call centra dostanou pouze jedinci opravdu schopní vykonávat tuto práci.

Bohužel i zde se pak může projevit psychická náročnost práce, či nespokojenost s pracovním prostředím a finančním ohodnocením a zaměstnanci začínají uvažovat o odchodu.

Tab. 4.7 SWOT analýza

Strenghts (silné stránky) <ul style="list-style-type: none">- pečlivý výběr,- pravidelné hodnocení,- týmové schůzky,- sezení s personalistou,- přátelský kolektiv,- příručka zaměstnance.	Weaknesses (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none">- nespokojenost s určitými faktory,- příručka zaměstnance,- informovanost nového zaměstnance,- nemožnost rozvoje zaměstnanců,- open office.
Opportunities (příležitosti) <ul style="list-style-type: none">- modernizace vybavení,- posílení pozice na trhu.	Threats (hrozby) <ul style="list-style-type: none">- fluktuace operátorů.

[vlastní zpracování]

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Spokojenost zaměstnanců jak s prací samotnou, tak i s adaptačním procesem prováděným v call centru je velmi uspokojivý a zaměstnanci a jejich odpovědi zněly tedy převážně rozhodně ano, spíše ano popřípadě volili neutrální cestu. Tyto informace znamenají, že zaměstnanci tedy nemají potřebu odchodu, ani jej zvažovat.

Samozřejmě toto neznamená, že by call centrum a celé jeho vedení mělo zanedbávat potřeby zaměstnanců a nesnažit se dosáhnout zlepšení v určitých směrech.

A právě v této části celé diplomové práce se zaměřím na určitá doporučení, která by vedla k větší spokojenosti zaměstnanců. Posílení spokojenosti a pocitu prospěšnosti v call centru následně může vést ke snížené fluktuaci a odchodu zaměstnanců do jiného zaměstnání, nebo také ke snížení uvažování o odchodu.

Zpětná vazba

I přes to, že organizace provádí pravidelné schůzky se zpětnou vazbou, někteří zaměstnanci uvedli, že by byli rádi za častější zpětnou vazbu a větší podporu týmu na začátku jejich kariéry v call centru. Zde je na zvážení, zda call centrum a teamleadři jsou schopni zavést alespoň dvě větší týmové schůzky během jednoho měsíce a zvýšit tak povědomí o hodnocení a podávání zpětné vazby. Současně by se mohla zvýšit častější individuální zpětná vazba alespoň dvakrát s vedoucím týmu během týdne.

Open Office

Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnanci tomuto stylu moc nefandí a nejsou s ním spokojeni. Na druhou stranu je jasné, že tento typ je pro organizaci levnější a vhodnější na kontrolu. Jelikož jsem v tomto call centru byla a jedná se o typ, kdy je počítač umístěn vedle počítače s malým prostorem na stole, souhlasím s tím, že v takovém pracovním prostředí se nedá soustředit a trochu omezuje.

Call centrum by mohlo alespoň zvážit zvětšení prostoru a rozdělit jednotlivé stoly, aby se zaměstnanci cítili trochu lépe.

Informace

Jedná se o větší množství informací. I přesto, že nováčci uvedli, že jim informovat vyhovovala, někteří ze starších zaměstnanců to tak nevnímali. Rozhodně je relevantní, aby se firma na informace zaměřila. Zaměstnanci sice dostanou příručku zaměstnance, ale ta neobsahuje všechny základní údaje. Příručku jsem měla k dispozici a jedná se informace, jak funguje satelitní vysílání, co je xerox a skylink, a jaké karty jsou k vysílání potřeba, tedy spíše produktová část, společně s organizací.

Informace vhodné k doplnění jsou například, co dělá jiné oddělení, jiný tým a v čem spočívá jejich význam. Zároveň, jak je to s parkováním, oblékáním ve firmě, svátky, co považuje call centrum za vhodné či nikoli, jak je to s kulturou, hodnotami, kam se obrátit v případě obtěžování, diskriminace a podobné informace se kterými by při běžném školení vedení ztrácelo čas a zaměstnanec si je může sám přečíst v příručce a prostudovat vše co ho zajímá.

Současně by tyto informace obsahovaly seznam vedení, to znamená jejich fotografie se jménem a pozicí, aby se zamezilo případným nedorozuměním. Neznaменá to ovšem, že by se zaměstnanec měl učit vše nazpaměť a znát všechny, ale to, že v případě potřeby ví, za kým přesně má jít, aby jeho problém byl vyřešen nejrychleji a odpovědným pracovníkem.

Důležitým a někdy opomíjeným bodem jsou také informace o směnách, kdo je provádí, jak fungují a zda se dají měnit.

V rámci informací pár jedinců uvedlo, že neměli člověka, který by mu v začátcích pomáhal. Zde záleží, zda se jednalo o výjimečnou situaci, nebo o běžnou situaci a právě zmíněným jedincům toto chybělo. Dle rozhovoru v call centru existuje tzv. parťák, mentor, který zaměstnance provází jeho začátky. V případě, že je to z kapacitních důvodů možné, call centrum by tohoto parťáka mělo zavést na celý měsíc pro všechny nově příchozí, aby se zaměstnanci nemuseli spoléhat pouze na teamleadra.

Současně by se tak rozšířila funkce tohoto parťáka, který by měl za úkol ho týmu lépe začlenit. Neboť mnohým zaměstnancům chyběla počáteční **podpora týmu**, jako je seznámení, pozvání na týmové akce apod.

Do informací lze zahrnout i důležité informace pro call centrum, to znamená dělat výstupní pohovory opravdu se všemi a zjistit proč zaměstnanci odchází v průběhu adaptace. Počet odchodů vzhledem k celkovému počtu, byl, dalo by se říci zanedbatelný, ale do budoucna by se jednalo o relevantní údaje pro call centrum.

Systémy

Práce v systémech, které člověk nepoužívá v běžném životě je velmi náročná. Proto je velmi důležité tuto oblast nepodcenit, aby si všichni byli jisti svými schopnostmi. Během celého školení by bylo vhodné zavést více praktického zkoušení práce se systémem, s počítačem a vše vyzkoušet. Toto praktické zkoušení většinou chybělo, i zde by se zavedla okamžitá zpětná vazba.

Rozvoj

Vzdělání a rozvoj patří dle dotazníkového šetření k oblastem, se kterou zaměstnanci nejsou příliš spokojeni a nevidí možnost se rozvíjet. Tato oblast je přitom důležitá, aby zaměstnanec měl pocit, že mu práce dává přidanou hodnotu.

Možnosti jak rozvíjet zaměstnance je celá řada. Pro začátek by jistě ocenili nabídku jazykových kurzů, které by se daly absolvovat v rámci pracovní doby a zvýšili by tak svou hodnotu. Zároveň by call centrum mohlo uvažovat o zvýšení teambuildingových akcí, ty mohou být i o víkendech, ale také jednodenní či hodinové formou ranní snídani, běhu, rozcvičky, výletu apod. V případě, že kapacita takové možnosti neumožňuje, zaměstnanci by byli spokojeni i s poukazy na takové aktivity, jako forma benefitů.

Celkově tedy dotazníkové šetření proběhlo úspěšně, nadpoloviční většina respondentů byla spokojena se svou adaptací, prací, kolektivem i nadřízeným, někteří však uvedli, že by uvítali větší podporu či informace.

I operátoři v adaptačním procesu jsou se svou adaptací taktéž spokojeni. Díky této spokojenosti pak hodnotili, že by z organizace rozhodně neodešli.

Závěrem lze konstatovat, že se jedná o adaptované pracovníky a maladaptace je minimální. Výzkumná otázka tak byla potvrzena a spokojenější zaměstnanci nezvažují odchod z call centra a jsou zde spokojeni.

Je třeba zdůraznit, že vše vychází z dotazníkové šetření. I přes některé nedostatky, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni, je adaptační proces v tomto call centru prováděn na velmi dobré úrovni. Toto pak následně zamezuje zvýšené fluktuaci, což také dokazují výsledky o odchodu operátorů v této společnosti.

6 ZÁVĚR

Najít a vybrat kvalitní a loajální zaměstnance je v dnešní době často složitý a především i náročný proces. Bohužel většina společností tento proces končí u podepsání smlouvy a dále svému novému zaměstnanci nevěnují dostatečnou pozornost. Díky tomuto pak řeší problémy spojené s fluktuací svých zaměstnanců nebo si pozdě všimnout, že pracovník neoplývá všemi potřebnými znalostmi.

Adaptace nově přijatých zaměstnanců je tudíž stejně důležitá jako jejich pečlivý výběr. Sociální aspekty práce, vztahy se spolupracovníky, vyjasnění pracovních očekávání obou stran a pocit sounáležitosti s pracovním prostředím. To vše díky správné adaptaci vede k oddanosti, spokojenosti a stabilitě zaměstnance a zamezení odchodu.

Cílem práce bylo na základě průzkumu zjistit, zda spokojenější zaměstnanec má nižší tendenci k odchodu. Toto se v rámci poslední subkapitoly v praktické části potvrdilo. Zaměstnanci tohoto call centra mají výborný adaptační proces, získají svůj osobitý adaptační plán a jsou téměř se všemi faktory spokojeni. Tato spokojenost má za následek, že zaměstnanci neuvažují o odchodu do jiné organizace, a to jak v průběhu adaptace, tak i po jejím ukončení. Uvažování o odchodu je zde minimální.

Celá práce byla rozdělena na dvě části – teoretická a praktická, které byly dále rozděleny do jednotlivých kapitol a subkapitol. V rámci teorie byly vysvětleny pojmy adaptace, fluktuace, call centra a další s tímto spojené. Praktická část pak obsahovala rozhovor ohledně adaptačního procesu, kterým podstupují všichni zaměstnanci, výpočet fluktuace a dotazníkové šetření určené pro operátory call centra zaměřující se na jejich adaptační proces, spokojenost a odchod.

Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s pověřenou osobou lze konstatovat, že call centrum tuto důležitou část nepodceňuje, zabývá se všemi oblastmi a zaměstnanci jsou adaptováni. To i přes pár výjimek potvrdili nejen dotázaní zaměstnanci, ale také počet odchodů v průběhu adaptačního procesu, které call centrum mělo. Samozřejmě pro větší spokojenost zaměstnanců byly na jejich základě sepsány určitá doporučení.

Je však jasné, že call centrum nemůže vyjít vstříc všem a vždy se najde pár zaměstnanců, kteří jsou s něčím nespokojeni.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. *Handbook of Human Resource Management*. 12th ed. London, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: ManagementPress, 2007. ISBN 80-726-1064-3.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3604-4.
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, W.T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 8085623293.
- NOVÝ, I. a SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepr. a roz. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje- výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN: 8020009507.
- RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, fakulta podnikohospodářská, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
- SANTLEROVÁ, Květoslava a kolektiv. *Telemarketing v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3928-1.

- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů..* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN: 80-246-0448-5.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.
- VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.
- VNOUČKOVÁ, Lucie Ing. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upr. vyd. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-06-6.

Internetové zdroje

- ERTL, Jan Ing. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online 20.2.2016]. PersonAll, [2005]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- EVERESTA. *Adaptace*. [online 20.2.2016]. EVERESTA [2013]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/adaptace>
- HR MONITOR. *Míra fluktuace zaměstnanců*. [online 20.2.2016]. HR MONITOR [17.4.2013]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>
- KLIMEŠ, Jeroným PhDr. Mgr. *Pohled psychologa na call centra*. [online 10.2.2016]. Dostupné z: http://klimes.mysteria.cz/clanky/psychologie/call_centra_mm.htm
- KYŠA, Leoš. *SOS – Syndrom open space*. [online 10.2.2016]. Instinkt [8.12.2011]. Dostupné z: http://instinkt.tyden.cz/rubriky/ostatni/tema/sos-syndrom-open-space_26489.html
- MORAWITZOVÁ, Sabina Ing. *Zaměstnání v call centru. Co můžete od takové práce očekávat?* [online 15.1.2015]. Superkariera [5.6.2012]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/hledani-prace/zamestnani-v-call-centru-co-muzete-od-takove-prace-ocekavat.html>

Podniková dokumentace a ostatní

- Skripta SKYLINK. *XEROX Czech republic, s. r. o. Full verze*.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Křivka přežití [Armstrong, 2012, str. 242].....	23
Obr. 2.2 Schéma kroků při odcizení [vlastní zpracování].....	24
Obr. 3.1 Logo M7 [http://www.m7group.eu/home/].....	37
Obr. 3.2 Logo Skylink [https://www.skylink.cz/].....	37
Obr. 3.3 Logo společnosti [http://www.pracujvxeroxu.cz]	39

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Vymezení pojmů [vlastní zpracování].....	11
Tab. 2.2 Předpoklady zvládnutí adaptace [vlastní zpracování].....	15
Tab. 2.3 Role a kompetence pozic [Santlerová, 2011].....	32
Tab. 2.4 Požadavky na operátora [Santlerová, 2011].....	34
Tab. 3.1 Pracovní pozice call centra [vlastní zpracování].....	41
Tab. 4.1 Zjednodušený plán [vlastní zpracování]	47
Tab. 4.2 Vývoj fluktuace v organizaci [vlastní zpracování]	48
Tab. 4.3 První část výzkumného tvrzení [vlastní zpracování]	51
Tab. 4.4 Druhá část výzkumného tvrzení [vlastní zpracování]	52
Tab. 4.5 Třetí část výzkumného tvrzení [vlastní zpracování]	53
Tab. 4.6 Souhrn vyhodnocení [vlastní zpracování]	63
Tab. 4.7 Souhrn vyhodnocení 2 [vlastní zpracování]	64
Tab. 4.8 SWOT analýza [vlastní zpracování]	65

Seznam grafů

Graf 3.1 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví [vlastní zpracování].....	41
Graf 4.1 Návratnost [vlastní zpracování]	54
Graf 4.2 Vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnanců [vlastní zpracování]	57
Graf 4.3 Vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnanců 2 [vlastní zpracování] ...	57
Graf 4.4 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací[vlastní zpracování]	59
Graf 4.5 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací 2[vlastní zpracování]	60
Graf 4.6 Vyhodnocení očekávání a odchod [vlastní zpracování]	61
Graf 4.7 Vyhodnocení očekávání a odchod 2 [vlastní zpracování]	62

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne...*15.7.2016*.....

Trudičová
.....
Bc. Andrea Trudičová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník pro operátory call centra

Příloha č. 2 – Životní cyklus operátora

Příloha č. 3 – Adaptační plán

Příloha č. 4 – Adaptační plán nováčka

Příloha č. 5 – Podrobné vyhodnocení dotazníku

Vážený respondente/vážená respondentko,

ráda bych Vás touto cestou poprosila o vyplnění následujícího dotazníku. Vyhodnocení dotazníku poslouží jako podklad pro mou závěrečnou práci na téma „Snížení fluktuace v procesu adaptace“.

Mějte na paměti, že dotazník je zcela ANONYMNÍ, proto prosím o upřímnost, samostatnost, skutečné názory při vyplňování a odpověď na všechny otázky. Svou odpověď zakroužkujte či jinak zvýrazněte.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování

Andrea Trudičová

- 1. Během doby od podpisu smlouvy do doby nástupu, se mnou nadřízený pracovník udržoval/a kontakt a v případě potřeby mi pomohl/a (př. Pomoc při výběru ubytování v případě, že se stěhuji za práci)**

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

- 2. Po celou pracovní dobu (první měsíce) mi byl k dispozici mentor, který mě v případě nejasností vedl/a správným směrem.**

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

- 3. V případě různých dotazů, mi bylo vždy srozumitelně odpovězeno a vše vysvětleno.**

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

- 4. Chod práce na ostatních odděleních mi byl/a dostatečně vysvětlen.**

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

- 5. Byl/a jsem seznámen s mým pracovním týmem i týmem bezprostředně důležitým pro výkon mé práce.**

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

6. Byly mi předány informace i v písemné verzi.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

7. Se svou adaptací na novou pracovní pozici jsem byl spokojen/a.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

8. Obsah vykonávané práce souhlasí s informacemi, které mi byly poskytnuty při výběrovém řízení.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

9. Co bych v začátcích mých pracovních povinností uvítal/a?

.....

10. Komunikace s kolegy je skvělá.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

11. Na pracovišti vládne přátelské prostředí.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

12. Svého nadřízeného respektuji a vidím v něm přirozenou autoritu.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

13. Se svým nadřízeným mám kladný vztah.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

14. S pracovním prostředím jsem spokojen/a.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

15. O aktuálním dění v organizaci, jsem dostatečně informován/a.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

16. S vykonávanou prací jsem se ztotožnil/a a jsem spokojen/a.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

17. Psychická náročnost práce mi vyhovuje.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

18. S délkou pracovní doby jsem spokojen/a.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

19. S finančním ohodnocením jsem spokojen/a.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

20. V současném zaměstnání vidím možnost dále se rozvíjet.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

21. Zvažoval/a jsem odchod z této organizace.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

22. Pokud jste u otázky č. 18 odpověděl ano, uveďte důvod.

.....

23. Se všemi je zacházeno spravedlivě.

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

24. Čím by organizace zvýšila můj zájem o práci?

- a. Jazykové kurzy
- b. Teambuildingy
- c. Sportovní aktivity (společné s týmem)
- d. Poukazy na sportovní aktivity
- e. Jiné (vypište).....

25. Jsem

- a. Muž
- b. Žena

26. Věk

- a. do 20 let
- b. 21 – 40
- c. 40 a výše

27. Ve společnosti pracuji

- d. do 3 měsíců
- e. 3 – 6 měsíců
- f. 6 – 12 měsíců
- g. více než jeden rok

Příloha č. 2 – Životní cyklus operátora

Životní cyklus operátora

1. Nábor

Výběrové řízení	TL se účastní náboru. Všichni OPE budou přiřazeni pod 1TL, poté přerozdělení do týmů.
Požadavky	Osobní pohovor, test z ČJ a PC, zkušební telefonický hovor

2. Nástup = školení

1. den	Sezení s HR - základní informace a školení. Příručka zaměstnance.
6-7. den	Seznámení nováčka s týmem
1.-8. den	Vstupní školení, každý den 2 hod. online příposlechy
8. den	Přednáší přístupových údajů
9.-10. den	Hovory operátora se zákazníkem s příposlechem
4.-6. den	Průběžné znalostní testy
10. den	Znalostní test. (Opravný pouze při výsledku 65-75%). Zakočení vstupního školení.
2-3 měsíce od nástupu	Prodejný školení 1. část
2-3 měsíce po 1. prod. školení	Prodejný školení 2. část

3. Zkušební lhůta

11. den	Nástup do týmu
11. - 15. den	Každý den online příposlech SO s OPE
11.-20. den	1x Základní/vstupní koučink (Představení očekávání/cílů)
Podle potřeby	Online příposlech TL/SO + Koučink s vyhodnocením výsledků
1x týdně	Náslechy hovorů s trenérem po dobu 2 měsíců + Zápis s online
2. měs. sezení s HR před koncem ZL	Ověření spokojenosti
Min. 3 dny před koncem ZL	Rozhodnout o ukončení/prodloužení/zkrácení smlouvy

4. Linka

1x týdně	Online s SO + ZV po online
1x měsíčně 60 minut	Vyhodnocení výsledků + Zápis/dohoda z koučinku
1x denně 15 minut	Krátká týmová schůzka
1x měsíčně 30 minut	Velká týmová schůzka

5. Nemoc

1x týdně	Ověřující telefonát v průběhu nemoci (návrat, posun=pro provoz)
Po každém návratu	Schůzky po návratu z nemoci/Prostor pro novinky

6. Půlroční hodnocení

Každého půl roku	Vyhodnocení výsledků a stanovení rozvojové aktivity
------------------	---

7. Roční hodnocení

Každý rok	Vyhodnocení výsledků a stanovení rozvojové aktivity + srovnání s předchozím plánem
-----------	--

8. Rozhodnutí o prodloužení smlouvy

1 měsíc před koncem	TL řeší zájem o prodloužení smlouvy z naší strany i ze strany zaměstnance
---------------------	---

9. HR

	(změny úvazku a pod.)
Vždy min. 3 týdny před	Musí žádat/hlásit operátor u TL/HR/Provozu
Vždy min. 1 měsíc před	Musí hlásit TL operátorovi/provozu
Sezení s HR před koncem PS	Ověření spokojenosti

10. Výpovědní lhůta

ihned po předání výpovědi	Nastavení speciálního plánu a cílů po dobu výpovědní lhůty.
---------------------------	---

11. UPP

Při podání výpovědi	Vždy primárně rozhovor a předání TL
Při převzetí výpovědi	Případný rozhovor s HR, manažerem

Příloha č. 3 – Adaptační plán

Adaptační plán						
Jméno:				Datum nástupu:		
1. měsíc						
Hodnota	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	Cíl	Konečný stav
Výkon	ŠKOLENÍ				7	
ACW <i>práce po hovoru - co neuděle</i>					1:00	
Prodej					5 promo	<i>maxi 4 promo 944</i>
Produktový test					80%	
Kvalita hovorů					X	
CSAT <i>24. po 34. hovoru; 24. vyplňuje dotazník</i>					6,5	<i>1/10</i>
Datum	<i>0. srp. týden, OS, + org.</i>					
Podpis						
2. měsíc						
Hodnota	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	Cíl	Konečný stav
Výkon					7,5	
ACW					0:50	
Prodej					10 promo	
Produktový test					80-90%	
Kvalita hovorů					3,20	
CSAT					7	
Datum						
Podpis						
3. měsíc						
Hodnota	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	Cíl	Konečný stav
Výkon					8	<i>61. oper.</i>
ACW					0:40	
Prodej					15-20 promo	
Produktový test					80-100%	
Kvalita hovorů					3,50	
CSAT					7,5	
Datum						
Podpis						

Příloha č. 4 – Adaptační plán nováčka

Adaptační plán nováčka									
Jméno:									
Team:									
Datum nástupu: <i>1. Dubna 2021</i>									
1. měsíc									
	1. týden	Podpis	2. týden	Podpis	3. týden	Podpis	4. týden	Podpis	
Online s trenérem									
Vstupní koučink									
Online s SO+ZV									
ZV s TL									
Týmová schůzka									
2. měsíc									
	1. týden	Podpis	2. týden	Podpis	3. týden	Podpis	4. týden	Podpis	
Online s trenérem									
Online s SO+ZV									
ZV s TL									
Týmová schůzka									
Sezení s HR									
3. měsíc									
	1. týden	Podpis	2. týden	Podpis	3. týden	Podpis	4. týden	Podpis	
Online s SO+ZV									
ZV s TL									
Týmová schůzka									
Ukončení zk. doby									

Příloha č. 5 – podrobné vyhodnocení dotazníku

Adaptace

Ot. 1	37	37	Ot. 6	28	28	Ot. 5	39	39
	14	28		14	28		12	24
	5	15		14	42		5	15
		1,43			1,75			1,4
Ot. 2	39	39	Ot. 3	39	39	Ot. 5	30	30
	15	30		13	26		16	32
	2	6		4	12		10	30
		1,34			1,37			1,64

CELKEM 1,49

Spokojenost

Ot. 10	44	44	Ot. 12	45	45	Ot. 17	13	13
	11	22		11	22		15	30
	1	3			1,2		14	42
		1,23	Ot. 13	50	50		14	56
Ot. 11	35	35		6	12			2,52
	20	40			1,1	Ot. 19	11	11
	1	3	Ot. 18	14	14		24	48
		1,39		20	40		16	48
Ot. 14	16	16		6	18		5	20
	9	18		16	64			2,27
	3	9			2,43			
	28	112	Ot. 16	30	30			
		2,76		16	32	CELKEM		1,83
				10	30			
					1,64			

Odchod a očekávání

Ot. 20	14	14	Ot. 21	5	5	Ot. 23	34	34
	16	32		8	16		17	34
	17	51		13	39			0
	9	36		10	40		2	8
		2,38		20	100		3	15
Ot. 8	37	37			3,57			1,63
	13	26						
	6	18						
		1,45				CELKEM		2,3